La boîte à outils

du

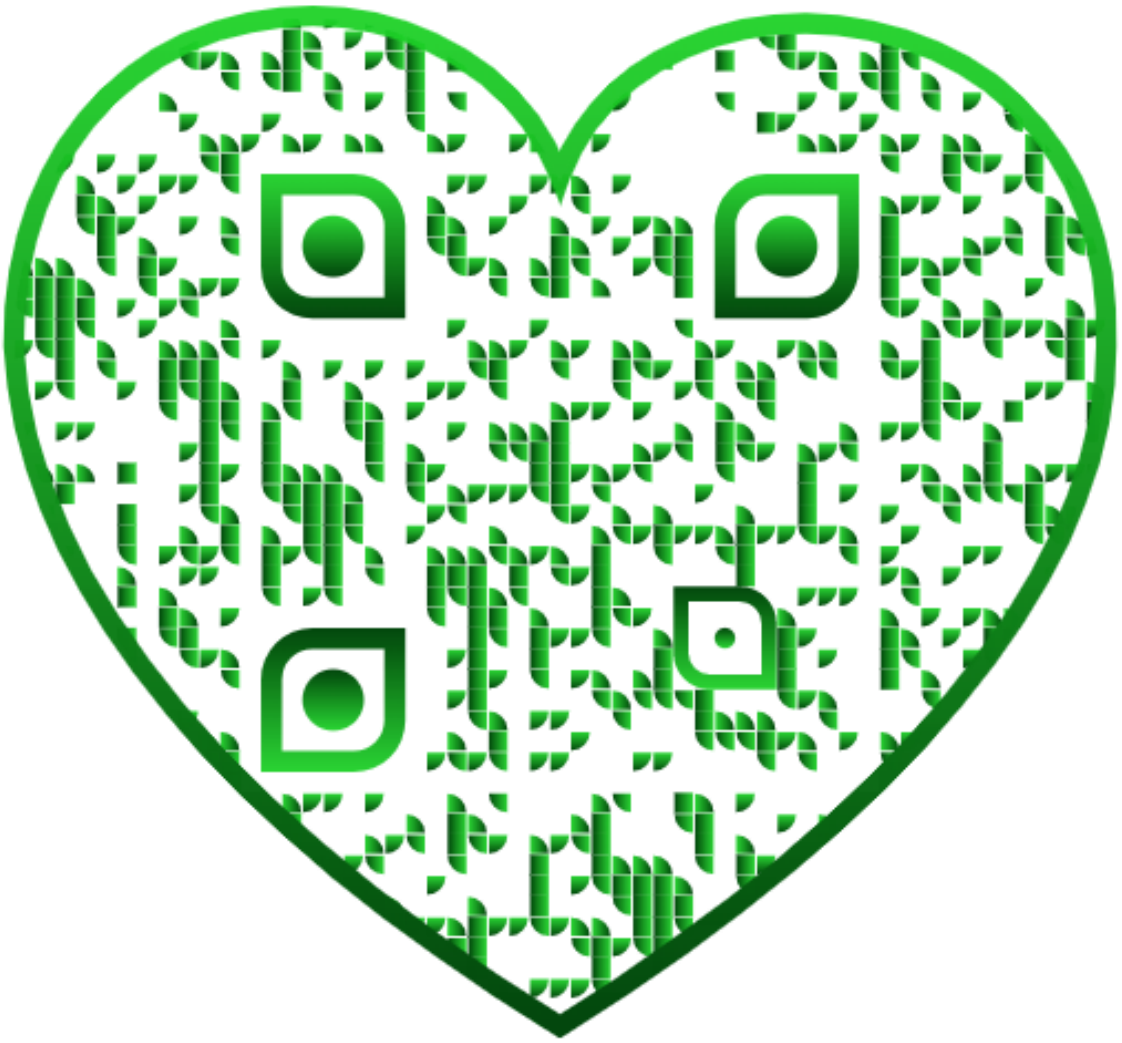
Management de la relation client

2e édition

Avec 5 vidéos d'approfondissement

Laurence CHABRY
Florence GILLET-GOINARD
Raphaëlle JOURDAN

DUNOD



Maquette de couverture : Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr)
Crédits iconographiques de couverture : photo de la boîte : © Mega Pixel
picto 1 : © bioraven - Shulterstock.com
pictos 2 et 3 : © Creative Stall - The Noun Project
Traduction des résumés : Stanley Hanks

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-077161-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2017 Dunod.

Préface

À l'occasion de la sortie de cette seconde édition, il a semblé naturel aux trois co-auteures de proposer à l'équipe « Expérience client » d'Orange Business Services de préfacer cet ouvrage et nous avons accepté avec plaisir et même, je dois dire, avec un entrain sincère compte tenu du sujet qui nous passionne et nous anime au quotidien.

Partenaire de la transformation digitale des entreprises en France et à l'international, Orange Business Services s'inscrit dans l'ambition du groupe Orange de délivrer une expérience incomparable à ses clients.
Pour cela, nous nous transformons profondément :

› en faisant évoluer nos postures, en adoptant individuellement et collectivement des comportements adaptés pour développer la culture client au sein de l'organisation ;

› en faisant évoluer notre façon de travailler, en développant des modes de fonctionnement agiles, en changeant notre façon de créer de la valeur, d'investir nos ressources et de travailler ensemble ;

› en prenant, vis-à-vis de nos clients, des engagements concrétisés au travers de preuves.

C'est donc en animant et en mobilisant toutes nos ressources, en nous appuyant sur les talents et la motivation de chaque collaboratrice, chaque collaborateur, chaque manager, chaque membre du comité exécutif que nous poursuivons notre chemin vers l'excellence.

Nous souhaitons à toutes et tous, stratège, pilote, designer ou tout simplement acteur de la relation client, de trouver la voie singulière qui vous permettra de vous distinguer auprès de vos clients. Les réflexions et outils détaillés dans cet ouvrage vous seront sans doute d'une grande utilité.

Bonne lecture !

Pour l'équipe, Régine TRABELSI
Directrice du programme Customer Experience Orange Business Services

SOMMAIRE DES VIDÉOS

Avant-Propos	Présentation de la Boîte à outils par les auteurs
Dossier 2	Définir une stratégie client, par Didier Chevalier
Outil 21	Positionnner l'expérience de service
Outil 23	Explication de l'expérience client
Dossier 5	L'insatisfaction client

Copyright © 2017 Dunod.

Avant-propos

L'ambition du management de la relation client est de conquérir la fidélité de ses clients et/ou une réputation d'excellence. Cette conquête implique la mise en œuvre d'outils et de méthodes pour créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Un challenge qui passe inévitablement par la mobilisation de l'entreprise autour de l'expérience vécue au quotidien par les clients.

La Boîte à outils du Management de la relation client 2017 : nouveau plan, nouveaux contenus

Cette nouvelle édition de la *Boîte à outils du Management de la relation client* présente un système et sept thématiques pour bâtir une relation client pertinente et durable à travers une organisation efficace en interne et la conception d'une expérience client enthousiasmante. Elle offre aux dirigeants de l'entreprise, aux responsables de la relation client et à ceux des autres fonctions concernées par ce défi, une vision holistique de la relation client et un équipement concret pour l'organiser et la faire vivre. Trois angles de réflexion d'actualité ont guidé la révision de la première édition :

› Celui bien sûr de **l'expérience client**, sujet d'actualité fort dans les entreprises. Nous lui consacrons dans cette nouvelle version deux dossiers, pour la concevoir d'abord, pour la piloter et la faire progresser ensuite.

› Celui de **la digitalisation** qui fait évoluer la donne de la relation client et nous a amenées à intégrer de nouveaux outils incontournables au fil des dossiers.

› Celui du **travail collaboratif** qui ouvre des perspectives pour alimenter l'innovation au service des clients.

Il en ressort un nouvel agencement pour cette Boîte à outils version 2017 et une structure en 7 dossiers complémentaires où chaque fonction de l'entreprise (direction générale, direction de la relation client, marketing, qualité, commercial, centre de relation client) trouvera comment contribuer à cet engagement collectif. En plus, tous nos contenus ont été révisés et actualisés et 12 outils complètement inédits viennent enrichir cette nouvelle édition.

La voix du client, au cœur du système de management de l'expérience client

› **Dossier 1 : la voix du client.** Si cet ouvrage s'ouvre sur un dossier sur la voix du client, c'est parce que le management de la relation client va de pair avec l'orientation client de l'entreprise. Soit décider et agir en prenant le point de vue du client pour guide. Le recueil, l'écoute et l'analyse de la voix du client permettent d'identifier les clés de sa satisfaction qui seront ensuite au centre des orientations retenues pour les 6 autres thématiques.

Copyright © 2017 Dunod.

goo.gl/YmRjY8

Présentation de la *Boîte à outils* par les auteurs

› **Dossier 2 : la stratégie client.** Vous y trouverez les ressources pour identifier les cibles clients à privilégier et, à partir des enseignements de la voix du client, construire les orientations et options différenciatrices de sa relation client.

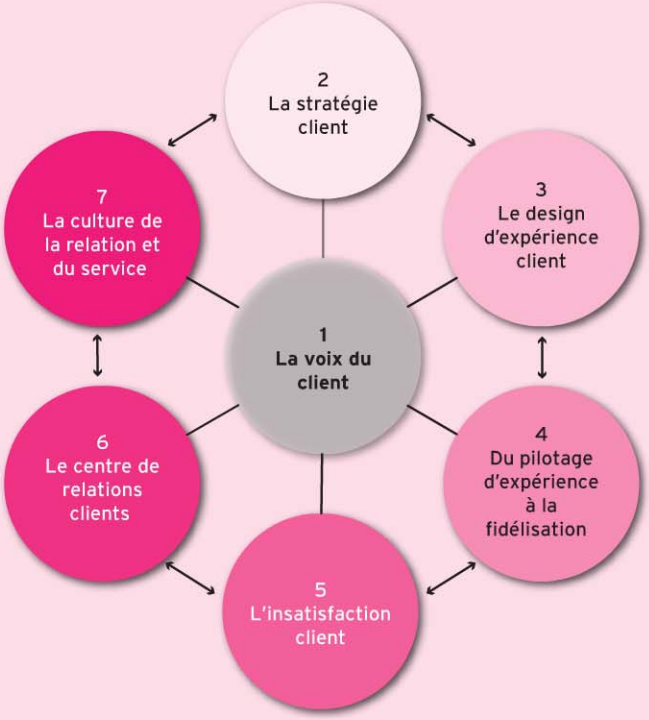
› **Dossier 3 : le design d'expérience client.** Un dossier profondément retravaillé pour vous permettre, en tenant compte des attentes du client, du parcours client et de ses moments de vérité, de concevoir une expérience client porteuse de « préférences client ».

› **Dossier 4 : du pilotage d'expérience à la fidélisation.** Toujours guidé par la voix du client, c'est le dossier de l'amélioration continue au travers d'indicateurs pertinents. Ce sont aussi tous les moyens d'attirer le client à soi et d'entretenir la conversation avec lui sur le net.

› **Dossier 5 : l'insatisfaction client.** Quand, malgré toute l'organisation mise en place, le client est déçu, il s'agit de réagir en vrai professionnel pour rétablir la confiance et réengager le client.

› **Dossier 6 : le centre de relations clients avec les équipes au contact.** En créant ce dossier, nous prenons en compte les nombreux centres d'appels ou services clients qui se redéploient dans les entreprises. Avec les clés de succès du management des conseillers et les incontournables bonnes pratiques de la relation avec les clients.

› **Dossier 7 : la culture de la relation et du service.** Ce dernier dossier rassemble les outils pour déployer l'orientation client auprès de chaque collaborateur, au contact ou non des clients, de façon à ce que chacun tienne son rôle dans le challenge collectif qu'impliquent la satisfaction et la fidélisation des clients.



Copyright © 2017 Dunod.

Sommaire

Préface 3
Avant-propos **(avec vidéo ▶)** 4

Dossier 1 La voix du client 10
Outil 1 Le client-individu 12
Outil 2 Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE » 14
Outil 3 Web analytics, eye-tracking : l'observation 16
Outil 4 Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation 18
Outil 5 Les remontées clients digitalisées 22
Outil 6 L'analyse sémantique automatisée 26
Outil 7 Le comité client 28
Outil 8 Le collaborateur-client 30
Outil 9 L'enquête de satisfaction 32
Outil 10 Le diagramme des attentes 34
Outil 11 Le diagramme de Kano 36
Outil 12 Le client co-producteur 38
Outil 13 La plateforme d'innovation participative 40

Dossier 2 La stratégie client **(avec vidéo ▶)** 42
Outil 14 Le cycle de vie du client 44
Outil 15 La pyramide des attitudes 46
Outil 16 Le référentiel client unique 48
Outil 17 La valeur à vie du client 50
Outil 18 La segmentation client 52
Outil 19 La matrice ABC croisée 54
Outil 20 La relation différenciée 56
Outil 21 Les 7 P de l'expérience de service **(avec vidéo ▶)** 58
Outil 22 Le tableau de bord prospectif BSC 60

Dossier 3 Le design d'expérience client 62
Outil 23 L'expérience client (*CX*) **(avec vidéo ▶)** 64
Outil 24 La carte d'empathie 68
Outil 25 La *persona* 70
Outil 26 Le parcours client 74
Outil 27 Les moments de vérité (MOT) 78
Outil 28 La Customer Journey Map « cible » 82
Outil 29 Le scénario du pire 86
Outil 30 Le *lean customer* 88
Outil 31 Le standard de service 90
Outil 32 Le blueprint de Shostak 92
Outil 33 L'expérience utilisateur (UX) 94

Copyright © 2017 Dunod.

Dossier 4 Du pilotage d'expérience à la fidélisation 96
Outil 34 Les *KPI* de la relation client 98
Outil 35 Le NPS® ou *Net Promoter Score* 100
Outil 36 Le CES® ou *Customer Effort Score* 102
Outil 37 Le client mystère 104
Outil 38 L'audit interne 106
Outil 39 Le mapping client 108
Outil 40 Le tableau de bord du progrès continu 110
Outil 41 L'*inbound* marketing 112
Outil 42 Le social selling 116
Outil 43 Blog : le modèle MARIAGE 118
Outil 44 Le calendrier du marketing sortant (*outbound* marketing) 120
Outil 45 Site communautaire : la grille d'orientation 124
Outil 46 Le client ambassadeur 126
Outil 47 Réseaux sociaux : le plan de crise 128

Dossier 5 L'insatisfaction client **(avec vidéo ▶)** 130
Outil 48 Le tableau de bord de la gestion des réclamations 132
Outil 49 Le processus réclamations 134
Outil 50 La base de données réclamations 138
Outil 51 Le Pareto des réclamations 140
Outil 52 La grille de compensation 142
Outil 53 Le calcul des coûts de réclamations 144

Dossier 6 Le centre de relations clients 146
Outil 54 Les KPI du service client 148
Outil 55 Le conseiller client « augmenté » 150
Outil 56 Les compétences relationnelles 152
Outil 57 Le *coaching* de compétences 156
Outil 58 Le Welcome call avec le modèle BRAVO 160
Outil 59 Le code de conduite face au client mécontent 162
Outil 60 Le plan d'action RE-AC-TIV 164
Outil 61 Certifications et prix orientés client 166

Dossier 7 La culture de la relation et du service 168
Outil 62 Les pratiques managériales 170
Outil 63 Les objectifs orientés client 174
Outil 64 La charte d'engagements de service 176
Outil 65 Le rapport d'étonnement 180
Outil 66 Le fauteuil du client 182
Outil 67 L'enquête miroir 184
Outil 68 Les 6 besoins du groupe de travail transversal 186
Outil 69 Le blason de la relation client 188

Bibliographie 190

Copyright © 2017 Dunod.

La Boîte à outils, mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont classés par dossier

L'intérêt de la thématique vu par un expert

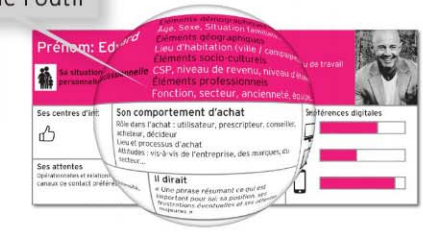
Un menu déroulant des outils

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 25

La *persona*

PERSONNIFIER LE CLIENT CIBLE



Le principe

La méthode des personas permet de personnifier les groupes de clients ciblés par l'entreprise et d'entrer en empathie avec eux. Chaque groupe cible est représenté par le profil d'une personne fictive caractérisée par différents traits :

- Un prénom et une photo.
- Un résumé de la situation personnelle et/ou particulier en B to B) personnelle de la personne.
- Les centres d'intérêt, compréhension des préférences digitales et attentes particulières.
- Une phrase résumant ce qui est important pour elle.

Instead of creating "personas"

Rather than creating "personas" (fictional customer portraits) helps you personify the client segments targeted by your firm and empathize with each one of them. Each targeted segment is represented by a fictional character profile with the following traits:

- *Name and photo*
- *A summary of the character's personal circumstances and professional situation (particularly important in B-to-B marketing)*
- *A sentence that summarizes what he/she finds most important.*

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

La représentation visuelle de l'outil

OUTIL 25

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Avec la *persona*, les équipes en lien direct ou indirect avec le client partagent la même représentation du client cible. Le client a un nom, un visage, un âge, une famille, un métier, etc.

Contexte

Optimiser l'expérience client est un projet complexe et transversal ; il est nécessaire de partager les mêmes références pour avancer ensemble dans la même direction. Par exemple, autour d'une nouvelle offre, avec la méthode des *personas* :

› l'équipe recherche et développe l'offre la plus adaptée en termes d'usage et de bénéfices pour le client-cible ;

› l'équipe marketing élabore la communication adaptée à chaque point de contact (Web, boutiques, etc.) ;

› les équipes de développement SI conçoivent les interfaces les plus simples et pertinentes du point de vue du client utilisateur (cf. outil 33) ;

› les équipes au contact se préparent à adopter les bons réflexes face au client-individu.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Définir les objectifs de la démarche : qui utilisera les *personas* ? Dans quel but ?

› Sélectionner les « macro-segments » de clients ciblés par l'entreprise.

› Pour chaque groupe cible, rechercher un maximum d'éléments factuels pour caractériser le client appartenant à ce groupe en collectant des informations de *première main* :

– échanger avec le marketing, le service études, les commerciaux, les collaborateurs au contact des clients, les distributeurs ;

– aller à la rencontre des consommateurs (*B to C*), des clients (*B to B*) :

– surfer sur les sites Web et applications du client, lire les magazines des clients, écouter leurs radios, les suivre sur les réseaux sociaux… *« Il importe en peinture, que le portrait ressemble*

› Produire et valider les différentes « rubriques » à l'aide des informations recueillies.

› Communiquer la ou les *personas* aux départements concernés :

– s'assurer de la cohérence et de caractéristiques sélectionnées

– soigner la forme en insérant de photo du client ;

– utiliser le même « canevas » pour les différentes *personas* ; les présenter sur un même document en prenant soin de montrer leurs points spécifiques/communs.

Méthodologie et conseils

› Lors de la conception de la per… quer en amont les collaborateurs… bonne connaissance client (market… commerce, services clients, etc.) … d'introduire des interprétations su…

› Certains « utilisateurs » peuven… méthode réductrice et objecter qu'… ne peut prétendre représenter tou… d'un groupe-cible, etc. Il convient de rappeler l'apport de la méthode au travail en équipe et la stratégie client de l'entreprise, focalisée des cibles précises (cf. outils 18 et 19).

Avantages

La représentation vivante et… outil souple, sur le choix … nombre des fabriqués.

Des équipes en empathie avec le client.

Précautions à prendre

Ne pas ériger la persona à partir de données réelles.

Ne pas faire correspondre globalement les attributs retenus avec le client-cible.

Formalisme à la réalité des projets.

La persona

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

SUITE OUTIL 25 →

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 26

Le parcours client

Comment être plus efficace ?

Le parcours client se situe à la croisée de l'orientation client, de la qualité de service et du marketing relationnel. Il est à penser en relation avec les besoins et attentes du client à chaque interaction, l'expérience vécue et l'expérience perçue, l'organisation à mettre en œuvre par l'entreprise pour optimiser chaque occasion de contact, les opportunités d'engagement, de vente, de satisfaction avis, etc.

De l'expérience vécue à l'expérience perçue :

Le parcours d'une interaction de service en promesse de l'entreprise est l'importance de l'interaction attendue. Il faut considérer l'expérience vécue avec le client, etc.) et aux acteurs au contact de délivrer le service tel que prévu. Ainsi, le client qui fait l'expérience du service délivré en perçoit, ou non, la qualité et en ressent, ou non, de la satisfaction, en fonction de son attente initiale.

Recenser l'ensemble des occasions de contact

Attention à ne pas confondre « occasion de contact » (motivée par un besoin du client ou du fournisseur) et « canal de communication » (par lequel l'information circule et est échangée). Les occasions de contact sont regroupées par macro-étapes du parcours ; *a minima*, 3 étapes : l'avant-achat, pendant l'achat, après l'achat. Dans chaque macro-étape, il s'agit d'identifier plus finement ce que fait le client, où, quand, pourquoi et comment il le fait. Rappelons l'importance de collecter des données issues de vrais clients, *via* la voix du client (interviews, enquêtes de satisfaction, remontées client).

Du parcours client à la cartographie de l'expérience

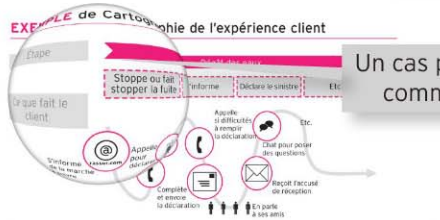
Pour mieux comprendre l'état d'esprit du client, il est intéressant de noter les pensées et les émotions qui agitent le client dans les différentes étapes du parcours. Là encore, il s'agit d'utiliser la voix du client (cf. dossier 1). La démarche consiste ensuite à diagnostiquer l'expérience client sur deux plans. Premièrement : le client est-il satisfait dans cette étape de son parcours ? Deuxièmement : toutes les opportunités de le séduire, de le satisfaire, de l'engager, de lui vendre… sont-elles identifiées et saisies ?

Si l'établissement du parcours client et, plus largement, de la cartographie de l'expérience client est un puissant accélérateur d'orientation client au sein des équipes, il faut considérer ce travail comme un point de départ, nécessaire mais non suffisant. L'essentiel vient après. Développer la satisfaction client et le chiffre d'affaires grâce à une expérience stimulante et réussie sur le parcours client est le véritable enjeu. La mise au point de l'expérience que l'entreprise entend faire vivre à ses clients se traduit par des services ou des rituels innovants, des évolutions de processus et de procédures, la mise en place de standards de service ou encore d'une charte relationnelle pour une relation humaine remarquable.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

OUTIL 26

EXEMPLE de Cartographie de l'expérience client



L'exemple ci-dessus concerne une compagnie d'assurances, sur le produit multirisques habitation. L'étape illustrée est celle du sinistre dégât des eaux.

Partager la même vision du client

Associer sur un même schéma les différentes interactions entre le client, les canaux de communication utilisés, le « vécu » du client – ses actes, ses pensées, ses émotions – et son niveau de satisfaction procure à tous les collaborateurs de la compagnie une vision holistique et parfaitement orientée client de la situation.

Se poser les bonnes questions

Dans cette circonstance difficile (le sinistre), quelle expérience procurer à ses clients ?

› Par quels leviers rassurer le client ?

› Comment accueillir au téléphone le client ?

› Comment simplifier la vie du client ?

› Comment assurer une parfaite cohérence de messages entre le site Web, le site mobile, le centre d'appels ?

› Etc. ■

Un cas pratique commenté

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Copyright © 2017 Dunod.

DOSSIER

1 LA VOIX DU CLIENT

« Savoir écouter, c'est posséder outre le sien le cerveau des autres. »
Léonard de Vinci

Les marques, les entreprises, les administrations dont le haut niveau de relation client est reconnu se distinguent par la qualité de leur écoute client. Connaître les besoins, usages et attentes de sa clientèle et développer ses offres et prestations de service en adéquation, anticiper sur les évolutions de son marché, accompagner son client dans la durée : autant de clés de succès issues d'une posture fondamentalement orientée client. Pour cela, les entreprises disposent d'un instrument majeur : la voix du client ; pour peu qu'elles sachent l'écouter et en extraire toute la valeur.

Qu'entend-on par « voix du client » ?

Le terme « voix du client » recouvre trois formes d'écoute des clients :

› D'abord l'expression directe du client, client effectif ou prospect, à propos de ses besoins, attentes ou encore opinions, sollicitée à travers différentes modalités : l'interview, l'enquête… (cf. outils 7, 8, 9).

› Mais le client, de plus en plus « acteur », s'exprime aussi de sa propre initiative : lorsqu'il réclame auprès de l'organisation, lorsqu'il commente ou suggère sur le site de l'organisation ou sur les réseaux sociaux, ou encore au quotidien, par oral, par e-mail ou chat, dans la conversation avec les conseillers clients en contact (cf. outils 4 et 5).

› La dernière forme d'écoute est indirecte : la voix du client ne s'exprime pas. La connaissance du client vient d'études externes, sectorielles, sociologiques, voire ethnographiques, dont la cible étudiée correspond à celle de l'organisation (cf. outil 3).

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi écouter la voix du client ?

Écouter ses clients permet de :

› reconnaître le client dans sa plénitude « d'acteur » de la relation (cf. outil 1) ;

› identifier les besoins explicites et implicites de ses clients ainsi que leurs attentes émergentes (cf. outils 2, 10 et 11) ;

› apprécier ses forces et ses faiblesses telles qu'elles sont perçues par les clients (cf. outil 39) ;

› fournir un cadre et des objectifs orientés client aux chantiers de progrès et à l'innovation ; désireux de s'exprimer, le client participe de plus en plus à l'évolution des produits et des services, voire à l'innovation (cf. outils 12 et 13).

Faciliter la remontée de la voix du client

Dans la pratique, trois grands obstacles peuvent étouffer la voix du client :

› Le point de vue du client est tenu pour quantité négligeable, il n'est pas sollicité. C'est se priver d'une source d'information précieuse pour progresser et innover.

› Exprimer une réclamation peut demander trop d'efforts au client. De ce fait, le signalement des insatisfactions est minoré, l'identification des causes est empêchée, les dysfonctionnements ne sont pas résolus.

› Les problèmes ou les suggestions ne remontent pas toujours à la direction. Dans les entreprises les plus orientées client, le verbatim des clients est régulièrement présenté en comité de direction.

LES OUTILS

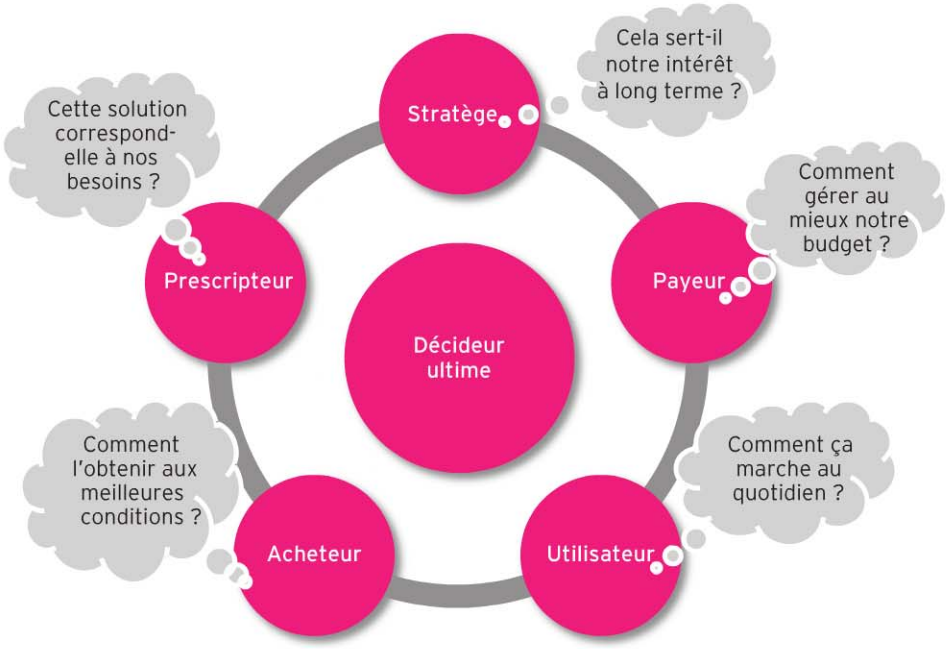
1 Le client-individu 12
2 Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE » 14
3 Web analytics, eye-tracking : l'observation 16
4 Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation 18
5 Les remontées clients digitalisées 22
6 L'analyse sémantique automatisée 26
7 Le comité client 28
8 Le collaborateur-client 30
9 L'enquête de satisfaction 32
10 Le diagramme des attentes 34
11 Le diagramme de Kano 36
12 Le client co-producteur 38
13 La plateforme d'innovation participative 40

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 1

Le client-individu

UN CLIENT OU DES CLIENTS ?



En résumé

Le management de la relation client s'intéresse au client en tant qu'individu.

Pour les achats impliquants ou complexes, plusieurs personnes peuvent participer au processus de décision en y jouant un rôle distinct :

- le stratège : il veille aux intérêts à long terme du client ;
- le prescripteur : il spécifie les besoins, il évalue techniquement les solutions ;
- l'utilisateur : il exprime des besoins, il utilise/consomme l'achat ;
- le payeur : il gère le budget du client ;
- l'acheteur : il négocie l'achat ;
- le décideur ultime : le pouvoir de la décision ultime lui est reconnu par les autres.

Insight

Customer relationship management is interested in the client as an individual.

In the case of more involving or complex purchases, several persons can participate in the decision-making process, each playing a different role:

- *the strategist : he looks to the client's long-term best interests;*
- *the payer: he manages the customer's budget;*
- *the prescriber: specifies requirements and needs, assesses solutions that are technically accessible and feasible;*
- *the user: he expresses needs, and uses or consumes the purchased goods or services;*
- *the ultimate decision-maker: the other players acknowledge his decision-making power and authority.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 1

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier les différents clients-individus, parties prenantes dans l'achat, l'utilisation et l'après-vente, et leur rôle au sein du groupe d'influence et de décision, permet de :

› identifier l'ensemble des attentes de ces acteurs ;

› satisfaire le client-individu en répondant de façon spécifique à ses besoins et attentes ;

› développer une expérience d'achat et/ou de consommation qui lui est propre ;

› personnaliser la communication avec lui.

Contexte

La notion de groupe d'influence et de décision prévaut surtout pour les achats impliquants ou complexes dans les entreprises *B to B* (biens et services industriels, prestations intellectuelles, etc.). Elle existe aussi en *B to C* avec la sphère familiale ou amicale ; les enfants, les amis influencent certains achats, les deux membres d'un couple participent à l'achat de la voiture ou du logement, etc. L'évolution des comportements d'achat et la multiplication des canaux de distribution et de communication invitent à identifier précisément avec qui et comment être en relation, pour consolider les liens entre clients/consommateurs et fabricants/marques, à travers la relation directe avec les individus et la communication avec les bonnes cibles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les individus parties prenantes dans les décisions d'achat.

› Qualifier chaque client-individu : outre ses données d'identification, son rôle dans le cycle d'achat, depuis la recherche d'informations jusqu'à l'après-vente, ses besoins et attentes à chaque étape, ses canaux préférés pour communiquer…

› Déterminer au sein du groupe d'influence, les individus aux interactions les plus fréquentes ou les plus critiques avec l'entreprise : ce seront les cibles les plus importantes.

› Observer le parcours client des individus cibles et leurs moments de vérité. Ces individus cibles peuvent faire l'objet d'une persona (cf. outil 25).

› Optimiser l'expérience de chacun sur son parcours.

› Construire le programme relationnel adapté à chaque cible, avec les bons messages, sur le bon support, au bon moment, par le bon canal.

Méthodologie et conseils

La découverte des parties prenantes est différente en *B to C* ou en *B to B*. En *B to C*, elle est conduite à partir d'enquêtes qualitatives ou de *focus group* auprès de consommateurs. En *B to B*, elle est surtout réalisée par les commerciaux, en face à face ou à distance, pour les besoins de la vente. Elle peut aussi être complétée par une enquête qualitative.

Les rôles tenus par les clients-individus et leurs attributions alimentent la réflexion autour d'un projet de blog ou de communauté à partir de leurs centres d'intérêts :

› Le stratège s'intéresse aux tendances évolutives de son marché.

› Le prescripteur recherche de l'expertise.

› L'acheteur veut connaître l'offre du marché.

› L'utilisateur s'intéresse au « comment s'en servir ». ■

Manager la relation client implique de s'intéresser à la personne.

Avantages

- Un marketing vraiment « *one-to-one* ».
- Des interactions et un service personnalisés.

Précautions à prendre

- Individualiser la relation avec les clients augmente le volume de données à collecter.
- Un référentiel client unique permet la vision à 360 degrés de tous les clients-individus (cf. outil 16).

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE »

LES BESOINS OPÉRATIONNELS ET PERSONNELS DU CLIENT-INDIVIDU

Solution SPECIFIC	8 besoins opérationnels	Relation CIVILE	6 besoins personnels
S écurité	Une solution qui élimine ou sécurise des risques, qui offre des garanties	C onsidération	Se sentir perçu et reconnu par autrui en tant que personne
P erformance	Une solution qui apporte les résultats recherchés dans un rapport qualité/prix performant	I ntégration	Se sentir accueilli, associé, faire partie... d'un groupe, d'une communauté
E nvironnement	Une solution qui prend en compte les besoins de l'environnement	V alorisation	Se sentir une personne importante aux yeux d'autrui
C onsidération	Une solution qui montre la prise en compte du statut de client (nouveau, fidèle...)	I ndividualisation	Se sentir distingué, unique pour autrui (besoin de personnalisation)
I mage	Une solution qui contribue à l'image, à la réputation, à la notoriété...	L imites	Se sentir respecté dans son intimité (proximité physique, confidentialité, permission...)
F inances	Une solution qui est une « bonne affaire » ou qui procure un bon ROI	E xpression	Se sentir compris et accepté dans sa façon de s'exprimer
I nnovation	Une solution à la mode, innovante, à la pointe du progrès...		
C onfort	Une solution satisfaisante du point de vue pratique, confort, commodités...		

En résumé

SPECIFIC et CIVILE sont des acronymes qui décrivent les principaux besoins du client-individu :

- SPECIFIC décrit 8 types de besoins opérationnels qui motivent la recherche de solution et orientent la décision dans une logique utilitariste : Sécurité, Performance, Environnement, Considération, Image, Finances, Innovation, Confort.
- CIVILE décrit 6 types de besoins relationnels que le client-individu cherche à satisfaire dans une interaction sociale : Considération, Intégration, Valorisation, Individualisation, Limites, Expression.

Insight

SPECIFIC and CIVILE are acronyms used to describe the basic needs for the customer/individual:

- *SPECIFIC stands for the 8 types of operational requirements, that provide motivation to look for solutions and guide decisions in a utilitarian logic: Safety, Performance, Environment, Consideration, Image, Finance, Innovation, Comfort.*
- *CIVILE details 6 types of relational needs that the customer-individual tries to satisfy in a social interaction: Consideration, Integration, Valorisation, Individualization, Limits, Expression.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 2

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Repérer les centres d'intérêt et les besoins de reconnaissance du client-individu permet de s'adapter en termes de comportement, de discours, de solutions, d'offres.

Contexte

Ces deux acronymes trouvent de multiples applications auprès du marketing, du commercial, des services clients, de la communication, du responsable du site Web :

› Réaliser une segmentation des consommateurs, des utilisateurs (SPECIFIC).

› Argumenter une proposition commerciale, une solution (SPECIFIC).

› Adapter le discours d'un entretien commercial en face à face ou au téléphone, ou encore les formules écrites dans les courriers et les e-mails (CIVILE).

› Élaborer une charte relationnelle (CIVILE).

› Développer l'ergonomie d'un site Web (SPECIFIC et CIVILE).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› SPECIFIC :

– identifier les besoins sous-jacents à l'achat ou à la consultation chez les clients cibles, grâce à des interviews, des enquêtes ou des groupes qualitatifs ;
– repérer les besoins les plus fréquents concernant son offre de produits ou de services ;
– caractériser des communautés de clients ou segments partageant les mêmes besoins de façon à les identifier et mesurer leur potentiel ;
– développer des offres, produits, services et argumentaires correspondant aux besoins de la communauté ou de l'individu.

› CIVILE :

– dresser un diagnostic des outils de communication avec le client-individu : standards d'accueil, guide d'entretien téléphonique, lettres et e-mails types, courriers d'accompagnement des offres commerciales, pages Web ;
– déterminer les points forts/faibles de la réponse relationnelle : respectueuse, valorisante, individualisée, etc. ;
– définir les nouveaux discours/comportements pour répondre aux besoins relationnels des clients.

Servir un client, c'est à la fois répondre à sa demande et parler à sa personne.

Méthodologie et conseils

› SPECIFIC est une approche efficace de la typologie des clients par les besoins, en B to B comme en B to C. Il existe encore d'autres besoins ou motivations d'achat. Dans des situations complexes (concurrence accrue, marché mature, clients zappeurs, etc.), il est souhaitable d'affiner plus avant la compréhension des besoins. Il existe d'autres besoins autour des valeurs de l'individu (éthique, esthétique, philosophique, etc.) que SPECIFIC ne prend pas en compte.

› CIVILE renvoie aux besoins identitaires de l'individu engagé dans une interaction sociale. La réponse à ces besoins doit tenir compte des codes culturels de la clientèle (âge, niveau d'éducation, de revenu, pays, etc.). ■

Avantages

- Des actions cohérentes grâce à la segmentation par les besoins SPECIFIC, depuis l'analyse stratégique du marché jusqu'à la commercialisation, en passant par l'adaptation du produit.
- Une présence cohérente d'une interaction à l'autre en prenant en compte les besoins CIVILE.

Précautions à prendre

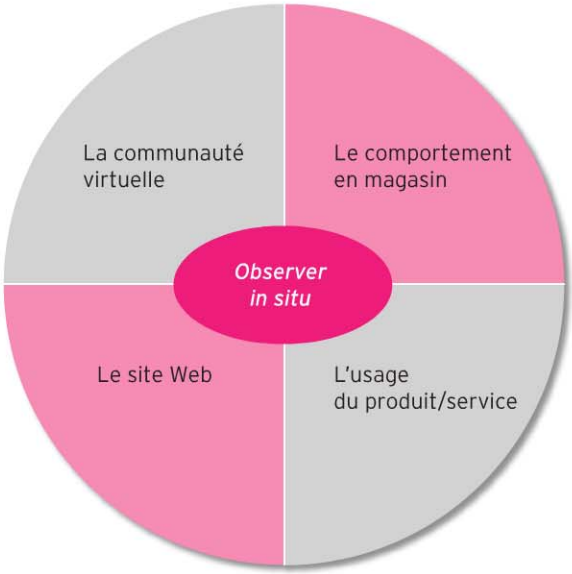
- Ne cherchez pas à trouver systématiquement tous les besoins opérationnels ; tous ne sont pas forcément pertinents pour tous les produits ou services.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 3

Web analytics, eye-tracking : l'observation

ÉCOUTER LE COMPORTEMENT DU CLIENT (ET PAS SEULEMENT SA VOIX)



En résumé

L'observation du client permet de comprendre en profondeur ses comportements. Elle prend tout son sens dans les périodes de transformation telles qu'actuellement la digitalisation du commerce, l'évolution des consommateurs, leur façon d'acheter et d'utiliser les produits et services.

Les méthodes empruntent à la sociologie, à l'ethnographie, à l'ergonomie, à l'observation participative ou passive. Les technologies enrichissent et facilitent les méthodes d'observation.

Insight

By observing your customer, you can better grasp his behaviour. Observation is particularly important in periods of transition: trade is now becoming increasingly digitized, and major shifts can take place in the way customers purchase and use your products and services.

Observation methods are either participatory or passive, and stem from sociology, anthropology, and ergonomics. Modern technologies enhance their effectiveness.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 3

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'observation du client sert à identifier le comportement réel du client. En effet, ce qu'il en dit n'est pas toujours ce qu'il fait. Observer le comportement réel nourrit la compréhension de l'expérience client, aide à préciser des besoins exprimés ou non et à révéler des « *insights* » clients (c'est-à-dire des problèmes non résolus qui fournissent des pistes pour innover).

Contexte

L'observation se fait « *in situ* » dans le cadre d'achat ou d'utilisation naturelle (magasin, site Web, forum, lieu d'utilisation) ; on parle d'observation IRL ou RL (en anglais, *in real life*). Le cadre réel peut aussi être reconstitué : le « *concept car* », la boutique fictive, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Sur le site Web.** Le moindre clic étant enregistré, l'observation consiste à mettre en regard le parcours client sur le site et la performance en termes de « conversion » : formulaire de contact, formulaire de devis, vente… :
- observer la navigation, collecter les web analytics : quand et où les internautes quittent le site, les pages délaissées, etc. ;
- avec l'« *eye-tracking* », observer le parcours de l'œil sur les pages, ce qui est vu… ou pas.

› **Les usages.** Avec la « *home visit* », l'observation directe du placard et du frigidaire renseigne immédiatement sur ce qui est acheté. Les gestes et les expressions du visage révèlent comment le client produit et vit son expérience en cuisine, pour se maquiller, avec son smartphone ou son bistouri, au volant, etc. Le blog accueille le récit d'expériences vécues.

› **Dans le magasin.** Constater la durée de la visite, les rayons visités, dans quel ordre.

› **Auprès d'une communauté virtuelle.** Ici, on parle de « netnographie » ; l'observateur reste discret et capture incognito les conversations ou bien il intègre la communauté (la transparence des objectifs est recommandée pour éviter d'être démasqué et vilipendé sur la toile).

Méthodologie et conseils

On distingue trois types d'observation :

› L'observation discrète : le client ne sait pas qu'il est observé.

› L'observation contrôlée : le client sait qu'il est observé sur une tâche précise, il communique avec l'observateur à propos de ce qu'il fait, voit (par exemple, avec une microcaméra embarquée).

› L'observation participative : l'observateur vit par lui-même l'expérience (par exemple : en intégrant une communauté virtuelle ou physique pour l'étudier en profondeur ou en client-mystère, cf. outil 37).

Une fois les observations réalisées et enregistrées, les regrouper par thèmes, les hiérarchiser de façon à dégager des grandes tendances comportementales. Le groupe des observateurs établit un diagramme des comportements selon la méthode du diagramme en arbre (cf. outil 10). Exploiter les conversations virtuelles avec un logiciel d'analyse sémantique (cf. outil 6). ■

Les méthodes de la netnographie ont été mises au point par Robert V. Kozinets.

Avantages

- Baser le progrès de l'offre et l'innovation sur des faits constatés et enregistrés.
- Enregistrer (*verbatim*, vidéos, *Web analytics*) permet de partager la réalité client.

Précautions à prendre

- Faire pratiquer l'observation par des professionnels des méthodes qualitatives.
- Faire éclairer les constats comportementaux par ce qu'en dit le client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 4

Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation

VOS PROSPECTS ÉCOUTENT LA VOIX DE VOS CLIENTS

- 78 % des clients consultent les avis des internautes sur les entreprises avant d'acheter
- 60 % en déposent régulièrement
- 75 % des Français priorisent les entreprises, professionnels ou commerces qui disposent déjà d'avis sur Internet
- 62 % pensent qu'un professionnel qui possède des avis positifs ET négatifs gagne en crédibilité par rapport à ceux qui ne possèdent que des contributions positives

Quels sont les critères des internautes lorsqu'ils choisissent une entreprise sur Internet ?

Source : selon une étude conduite en juillet 2016 auprès de 2 009 personnes par Les Pages Jaunes et Opinion Way.

En résumé

Le Web est le principal canal d'expression des clients. Les commentaires, avis et autres contributions des clients à propos de votre entreprise sont la voix du client. Ils participent à la e-réputation de l'entreprise, ils sont source de pistes de progrès, voire d'innovation. Ils sont aussi une source d'influence sur les prospects qui les consultent lors de leur parcours d'achat. Il est important de faciliter l'expression des internautes à propos de vos produits et services, d'étudier les contenus générés par eux et d'en exploiter la valeur.

Insight

Customers use the Web as their main channel of expression. Their comments and opinions about your firm represent the "Customer's Voice". Customers can affect a company's e-reputation; they can offer clues for progress, even for innovation. They can even influence new prospects, since the latter, during their path-to-purchase, may consult customer opinions stored on the website. It is important to offer websurfers a means of expressing their opinion about your products and services, Study the content they generate, and exploit its value.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 4

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Faciliter l'expression des témoignages, avis et contributions des clients sur le site Web de l'entreprise satisfait le besoin d'information de vos prospects et contribue à construire leur confiance « *a priori* » (cf. outil 16).

Contexte

Les clients sont enclins à s'exprimer librement sur Internet. La recommandation positive de l'entourage incite le prospect à aller s'informer plus avant sur le site Web du fournisseur. Par ailleurs, les prospects recherchent d'une manière générale les avis des autres clients. D'où l'importance de recueillir et faire entendre ces avis, témoignages et contributions de clients. Les contextes diffèrent entre *B to B* et *B to C*.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Faciliter et canaliser les témoignages et avis clients en *B to B*

› Rédiger le « business case » (étude de cas), de préférence avec son client. Quelle problématique ? Quels objectifs ? Quels résultats obtenus ? Quels points forts de votre intervention ?

› Ajouter en clair l'identité du client ; mieux encore, un verbatim signé ou une vidéo d'interview. Dans tous les cas, obtenir l'accord écrit du client avant d'afficher son identité. En cas de refus, faire figurer l'étude de cas sur le site mais la rendre anonyme.

› Autre approche : organiser un « webinar » sur une problématique d'actualité et l'adosser à des cas de clients prêts à témoigner. Publier sur le site et/ou sur les sites de partage vidéo (YouTube, Dailymotion...) des extraits de l'enregistrement vidéo. Obtenir toujours l'accord écrit du client.

› Mettre en place un Comité clients (cf. outil 7), une plateforme communautaire d'utilisateurs (ex. SAP-Quest, le forum SAP.)

Faciliter et canaliser les témoignages et avis clients en *B to C*

› Au-delà des avis figurant sur les sites de e-commerce (C-Discount, La Redoute, Fnac, Amazon, etc.), permettre au consommateur d'exprimer son avis sur son propre site marchand (EDF, Engie, L'Oréal, Yves Rocher).

› Collecter les avis par l'intermédiaire d'un « tiers de confiance » (TripAdvisor, Beauté-Test, Ekomi, Avis-vérifiés, TrustPilot...).

› Collecter critiques, suggestions, débats grâce à des plateformes communautaires : #OpenVSC de Voyages-Sncf, communauté Sosh de Orange, le LAB de la Banque Postale, etc.

› Le Click-to-Chat communautaire, messagerie instantanée par laquelle les visiteurs d'un site peuvent répondre à des questions posées par d'autres visiteurs. Par ex. : L'Oréal, Leroy-Merlin, BlaBlaCar, Auchan, Sosh, Boulanger...

Méthodologie et conseils

› En *B to B*, le nombre d'études de cas est un point important. Rendre les cas téléchargeables et partageables pour bénéficier des effets du référencement social (SMO).

› En *B to C*, respecter la récente norme (NF Z74-501 – Avis en ligne de consommateurs).

« La meilleure des publicités est un client satisfait », Bill Gates.

Avantages

- Tenir compte des aspirations des clients en leur offrant un espace d'expression et de contribution à l'offre de l'entreprise.
- Démontrer son écoute client en effectuant des retours d'information one-to-one ou one-to-many.

Précautions à prendre

- Inscrire ces outils dans la réflexion plus large sur le management de la réputation et de l'e-réputation.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 4 →

OUTIL 4

Commentaires, avis et autres contributions clients : la e-réputation

Comment être plus efficace ?

Tout ce qu'expriment les clients sur le Web façonne la e-réputation de l'entreprise. Il s'agit de ne pas subir sa e-réputation mais de la développer et surtout d'en tirer de la valeur.

Commencer par la veille de sa e-réputation

Même si toutes les entreprises ne possèdent pas le même pouvoir d'attraction sur Internet, les clients sont de plus en plus enclins à s'exprimer sur le Web. Google Alertes permet gratuitement de suivre des résultats de recherche à partir de requêtes. Les solutions de veille adaptées vont combiner l'étude de plusieurs sources d'informations (à identifier) et le choix des mots clés de surveillance (pour une première approche, le nom de l'entreprise, des produits ou technologies phares et des principaux dirigeants suffisent).

Entrer en conversation avec ses clients

Les personnes âgées de 25 à 35 ans sont celles qui postent le plus d'avis sur le net. C'est pourquoi l'ouverture d'une page Facebook ou d'un compte Twitter doit correspondre à d'autres objectifs que la seule promotion de l'entreprise et de ses produits. Comme pour le blog, la qualité et la valeur ajoutée du contenu sont la clé du succès. Très importantes sont les marques de considération pour vos clients : répondez rapidement à leurs commentaires.

Répondre aux commentaires négatifs avec tact

Sur les sites « tiers » – TripAdvisor, Google +, Les Pages Jaunes, Beauté-Test – réagir rapidement à tout commentaire négatif de client. Inspirez-vous de l'attitude et du ton adoptés par les responsables des palaces les plus prestigieux qui répondent à un message de client contrarié sur TripAdvisor : les clients sont toujours remerciés d'avoir pris le temps d'écrire leur commentaire ; ils reçoivent des excuses ; ils sont invités à contacter le responsable qui leur a répondu.

Le service client avec Twitter et/ou Facebook Messenger

De nombreuses entreprises ont adopté Twitter comme canal privilégié pour le service client. De plus, Twitter, depuis 2016, a ajouté de nombreuses fonctionnalités aidantes telles qu'un bouton d'envoi de message privé intégrable aux sites Web ou la possibilité pour les sociétés concernées d'afficher clairement qu'elles proposent de l'aide en ligne et de définir des horaires auxquels le service est disponible.

Facebook incite maintenant les entreprises à engager des conversations privées avec leurs clients par Messenger, son application lancée en 2014 (voir ci-contre).

Pour réussir son service client sur un réseau social, les points clés sont :

› créer une page différente pour son service SAV (@lamarqueSAV), avec une URL facile à mémoriser et rechercher ;

› faire connaître la page SAV sur le site Web ; placer des liens sur la page Twitter corporate, sur la page Facebook ;

› préciser ce qui sera fait et ce qui ne sera pas fait via le réseau social : c'est la « promesse » ;

› utiliser les messages privés quand il faut échanger des données personnelles (carte bancaire, etc.) mais aussi pour régler les situations de clients mécontents ;

› former les équipes à la communication sur les réseaux sociaux et aux codes relationnels.

« Réputation : le fait d'être connu honorablement ou fâcheusement », Le Petit Robert.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS des Principaux réseaux sociaux

Réseaux sociaux	En France par mois	Source	Dans le monde par mois	Source
Facebook	31 millions d'utilisateurs actifs	Facebook – mars 2016	1,86 milliard d'utilisateurs actifs	Facebook – février 2017
Facebook Messenger	-	-	1,2 milliard d'utilisateurs actifs	Facebook – avril 2017
YouTube	27,7 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	1 milliard d'utilisateurs actifs	YouTube – mars 2013
Twitter	13,9 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	319 millions d'utilisateurs actifs	Twitter – février 2017
Instagram	13,6 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	600 millions d'utilisateurs actifs	Instagram – décembre 2016
Snapchat	11,4 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	160 millions d'utilisateurs actifs	The Information – février 2017
LinkedIn	11 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	106 millions d'utilisateurs actifs	LinkedIn – octobre 2016
WhatsApp	9,5 millions de visiteurs uniques	Médiamétrie – février 2017	1 milliard d'utilisateurs actifs	WhatsApp – février 2016
Pinterest	6,7 millions de visiteurs uniques*	Médiamétrie – février 2017	150 millions d'utilisateurs actifs	Pinterest – octobre 2015

La page Facebook

Alors que les particuliers ont des « profils » Facebook et des « amis », les professionnels et les entreprises ouvrent des « pages » Facebook et ont des « fans » qui « likent » (aiment). Une page Facebook offre de nombreuses fonctionnalités et permet d'avoir un contact direct avec ses clients, pour les écouter sans relais et créer un lien privilégié avec eux. Elle convient en *B to C* comme en *B to B*.

YouTube

YouTube est un site d'hébergement de vidéos. Les utilisateurs peuvent envoyer, regarder, évaluer, commenter, partager des vidéos. Le nombre de vues est affiché.

Le compte Twitter

Twitter est un outil de partage ; on s'abonne à des comptes Twitter qui suivent une ligne éditoriale directrice. On recrute des abonnés qui suivent sa ligne éditoriale. On mentionne d'autres comptes dans ses tweets, on retweete. Twitter offre de nombreuses fonctions automatisées. Il permet d'attirer du trafic sur un site, de savoir ce qui se dit sur sa marque (search.twitter.com), d'annoncer ses événements, de se positionner en tant qu'expert et ressource en tweetant des infos utiles, des conseils. Le principe de base d'Internet reste valide : le contenu est clé.

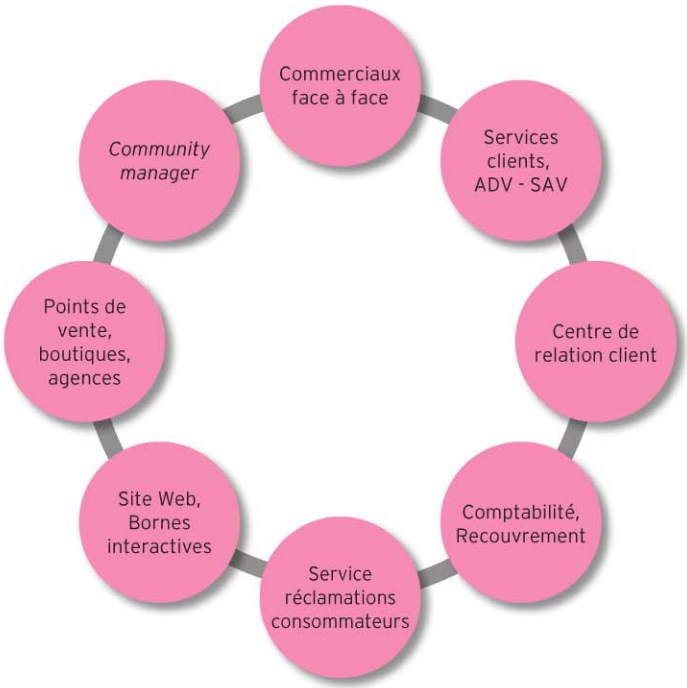
Pour plus d'apports sur Facebook, YouTube, Twitter et les autres médias sociaux, se reporter à la *Boîte à outils des réseaux sociaux* (Cyril Bladier, 4e éd., 2016). ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 5

Les remontées clients digitalisées

QUE DIT LA VOIX DU CLIENT SUR LES DIFFÉRENTS CANAUX ?



En résumé

Sur un parcours client devenu omnicanal, chaque collaborateur devient la source de **remontées clients digitalisées**. Dès lors que le recueil de la voix du client est organisé et outillé, l'analyse des verbatims client permet d'alimenter les plans d'action court terme et moyen terme de différents services concernés : commerciaux, services clients, marketing, qualité, recherche et développement, etc.

Former le personnel au recueil de la voix du client est une des conditions de succès pour mettre en œuvre un processus de management continu de la voix du client.

Insight

*Now that the client path has become omnichannel, each co-worker can be a source of **digitized customer feedback**. Once you have organized an effective means of gathering all instances of the "Customer's Voice", an analysis of verbatim customer statements can lead to short- and midterm action plans that affect several departments at once: sales, customer service, marketing, quality, R&D, etc.*

When implementing continual customer feedback management, one of the conditions for success is ensuring that you adequately train your personnel to collect and store the "Customer's Voice".

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 5

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Capter et exploiter les remontées orales des clients permet :

› d'intervenir directement auprès des clients pour réparer la satisfaction, vendre et revendre ;

› d'identifier des mesures d'amélioration continue des fonctionnements et des services ;

› d'alimenter la réflexion en matière de nouveaux services attendus par la clientèle.

Contexte

Si les réclamations écrites font le plus souvent l'objet d'un traitement bien identifié (cf. dossier 5), les insatisfactions exprimées oralement et d'autres informations précieuses sont échangées tous les jours entre les clients et les acteurs au contact. Elles restent souvent là où elles ont été lues ou entendues. Et quand elles sont transmises au service qui en aurait l'utilité, elles ne sont pas forcément exploitées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Recenser tous les personnels en contact avec la clientèle :** classiquement en B to B : les commerciaux, les services clients, réclamations, le SAV, mais aussi les services administratifs, comptables, logistiques, etc. ; en B to C : les points de vente, les services consommateurs, réclamations, etc.

› **Inventorier les métiers de l'entreprise** auxquels les remontées clients apportent de la valeur (insatisfactions, dysfonctionnements, points forts/points faibles, besoins client non satisfaits, etc.)

› **Constituer un groupe de travail** avec ces différentes parties prenantes à la voix du client ; associer le service informatique dès le début du projet.

› **Concevoir le formulaire de capture** des remontées clients avec le groupe ; le formulaire doit être simple et facile à remplir. Il s'agit de développer la base de données associée à ce formulaire et de se mettre ensuite d'accord sur les informations à recueillir et leur définition : réactions, commentaires sur un produit, suggestions, etc.

› **Commencer par mettre en œuvre la remontée client** sur un ou deux services « pilotes » ; former les personnels au contact à la saisie des remontées clients ; effectuer de premiers traitements sur les remontées clients ; réorienter sur les services concernés, valider la mise en œuvre de plans d'action…

› **Faire un premier bilan** avec le groupe de travail et les éventuels ajustements.

› **Déployer sur l'ensemble des services,** suivre les plans d'action issus de l'analyse.

Méthodologie et conseils

› Constituer une cellule permanente « voix du client » en charge du processus « remontées terrain », de l'adéquation de l'outil de capture et de la formation des acteurs du processus. Cette cellule veille à la bonne qualification des remontées et à leur orientation vers les entités concernées. Elle consolide les enregistrements, effectue des analyses et surveille le dispositif global de progrès continu.

› Automatiser tout ce qui peut l'être.

« Savoir est peu de chose, l'essentiel est de savoir tirer parti de ce que l'on sait », Montaigne.

Avantages

- Orienter client les collaborateurs et pallier les effets négatifs des organisations en silos.
- Alimenter les processus réclamations, amélioration continue, innovation.

Précautions à prendre

- La codification de la remontée client doit rester simple.
- Suivre la qualité des remontées ; la formation du personnel doit permettre d'éviter les remontées hors sujet.
- Apporter régulièrement un retour au personnel sur l'exploitation des remontées client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 5 →

OUTIL 5

Les remontées clients digitalisées

Comment être plus efficace ?

L'écoute client est une pratique souvent affichée mais plus rarement pratiquée. Elle demande des compétences techniques, mais aussi de l'humilité et de l'empathie dans la posture auprès du client. Elle nécessite enfin une culture interne orientée client, responsabilité et progrès continu.

Porter une conviction, donner du sens

L'engagement visible de la direction et du management sont requis pour mettre en place ce type de dispositif. Les convictions doivent être exprimées haut et fort :

› L'ambition de fidéliser est déclarée.

› La satisfaction client est l'objectif numéro 1.

› L'écoute client est promue premier levier de progrès pour l'organisation et le cloisonnement des services est désigné comme l'obstacle à surmonter.

› La remontée client est une information, la chasse au coupable est proscrite.

› Sont valorisées, avec leurs auteurs, les remontées clients et les solutions mises en œuvre pour faire progresser la satisfaction client (satisfaction qui est mesurée).

Accompagner le changement

Comme tout projet qui vient changer les habitudes, un chantier « voix du client » peut susciter des résistances, plus ou moins fortes selon la maturité de l'entreprise par rapport à sa relation client. Pour accompagner les équipes, on pensera à :

› **légitimer l'orientation et le projet.** Une cellule « voix du client » est créée, elle rapporte à la direction générale ; une enquête de satisfaction peut constituer un point de départ, assorti d'une analyse de réclamations écrites récentes et d'interviews de clients qui prouvent les marges de progrès potentielles. On peut également organiser un benchmarking de pratiques avec d'autres entreprises ;

› **réunir un groupe de travail transversal.** Capter les remontées client occasionne un travail de saisie supplémentaire pour les équipes au contact. Leur association à l'élaboration de l'outil, à son test, à son amélioration facilite l'acceptation et l'utilisation efficace ;

› **communiquer largement** dès le lancement et jusqu'à l'intégration complète dans les pratiques de l'entreprise. Les messages portent sur ce que les remontées client apprennent à l'entreprise et sur les solutions mises en œuvre grâce aux remontées client. La qualité du processus de remontées clients est aussi à valoriser.

Former les personnels au contact à l'écoute active

Chaque personne en contact avec le client reçoit une formation initiale qui l'aide à détecter et recueillir dans le discours du client les informations clés à remonter. Elle apprend aussi à retranscrire l'information au plus proche du verbatim sans interprétation ou jugement de valeur. Des ateliers peuvent ensuite prolonger la formation initiale à partir de cas concrets.

Utiliser les technologies sémantiques pour traiter des volumes importants

En fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, les remontées client peuvent atteindre des volumes très importants. De plus, la multiplication des canaux et outils digitaux amplifie la production de données : e-mails, courriers, lettres de réclamation, réseaux sociaux, forums, blogs, enquêtes de satisfaction, qualité, etc. Des logiciels d'analyse sémantique et de sentiments permettent de traiter rapidement des volumes importants de données non structurées telles que les courriers, les e-mails, les avis, les posts, les réponses aux questions ouvertes dans les questionnaires (cf. outil 6).

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE de Dispositif de capture des remontées clients

Date	Emetteur	Site émetteur
.. / .. / ..	ID personnel	ID site
N° Client	**Téléphone**	**Interlocuteur**
ID Client	00 00 00 00 00	M. XX

Verbatim client	Satisfaction
	Oui ☐ Non ☐

Objet	Destinataire	Qualification
Offres : A, B, C ☐ Vente-conseil ☐ Commande ☐ Livraison ☐ Facturation ☐ Recouvrement ☐ Communication ☐ Relation ☐ Contrat ☐ Concurrents ☐ ... ☐	Sce Mkg ☐ Sce Commercial ☐ Sce Clients ☐ Sce Gestion ☐ Sce Qualité ☐ Sce Informatique ☐ ... ☐	Réclamation ☐ Compliment ☐ Incident ☐ Suggestion ☐ Critique ☐

Structure du formulaire de saisie

Règle n° 1 – La voix du client est source de progrès, la collecter est une pratique valorisée

Les remontées client font l'objet d'une communication en comité de direction, en réunion de service.

Les solutions apportées font l'objet d'une communication en comité de direction, en réunion de service.

Règle n° 2 – L'expression du client est un cadeau qu'il nous fait : nous l'encourageons

Le client dispose de plusieurs canaux pour s'exprimer. Les modalités d'expression sont largement communiquées.

Règle n° 3 – « Savoir est peu de chose, l'essentiel est de savoir tirer parti de ce que l'on sait. »

Les remontées négatives font l'objet d'un suivi par la cellule « voix du client ».

Des marges de manœuvre sont données aux acteurs au contact pour restaurer la satisfaction lors de réclamations orales.

Les managers sont objectivés sur les actions d'amélioration continue de leur service.

Règle n° 4 – Écouter la voix du client, démontrer qu'elle est écoutée

Une information est périodiquement apportée aux équipes :

› Thème 1 : le suivi qualité des remontées client ;

› Thème 2 : les solutions apportées aux dysfonctionnements, les remontées positives et leur utilisation. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 6

L'analyse sémantique automatisée

LE NUAGE DE MOTS

En résumé

Un logiciel d'analyse sémantique automatisée sert à analyser des données textuelles brutes. Les Anglo-Saxons parlent de *text mining* ou de *text analytics*. L'analyse sémantique automatisée permet d'enrichir un texte brut par d'autres informations portant sur le contenu du texte :

- Les thématiques abordées dans le texte.
- Les modalités d'expression : question, affirmation, suggestion, opinion...
- Le ton du texte : positif, négatif, neutre...

Insight

An automated text analytics program is designed to analyse raw textual data. This procedure is also referred to as text mining. Automated semantic analysis enables you to complete raw data with additional information culled from its content:

- *The topics mentioned in the text*
- *Modes of expression: questions, affirmations, suggestions, opinions, etc.*
- *The tone: positive, negative, or neutral.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 6

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Extraire vite et facilement des informations sur les centres d'intérêt, irritants, besoins émergents des clients à partir d'un grand volume de données textuelles numériques générées par les clients.

Contexte

Le volume de données textuelles générées par les clients est en constante expansion. L'exploitation manuelle est dévoratrice de temps, ce qui peut conduire à laisser inexploitée une mine de données existantes. L'analyse sémantique automatisée permet de traiter avec succès des volumes importants de données textuelles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans le cadre de la relation client, l'analyse des données textuelles peut servir divers usages :

› Le dialogue avec le client via un agent conversationnel ou chatbot. Les questions des clients sont interprétées de façon à générer de la part de l'agent conversationnel une réponse pertinente.

› Le classement d'e-mails provenant des clients pour une orientation automatique (routage) vers un service habilité à répondre, voire pour un prétraitement de la réponse qu'il suffira de valider.

› La proposition automatique de réponses aux questions des clients posées dans la FAQ.

› L'alimentation automatique de bases de données.

› Le repérage de thématiques abordées par les clients grâce à la production de comptage de mots sur des volumes de texte importants (e-mails, réclamations, questionnaires de satisfaction...) ; l'illustration la plus connue est le « nuage de mots » (voir illustration ci-contre).

› L'identification de clients sur le point de quitter la marque, prélude aux campagnes de rétention.

› L'exploitation des remontées clients (cf. outil 5).

› La valeur ajoutée des enquêtes de satisfaction (cf. outil 9) ; l'analyse des verbatims associés aux indicateurs quantitatifs vient éclairer qualitativement telle ou telle évolution des chiffres.

› L'étude de la e-réputation d'une marque sur les réseaux sociaux (cf. outil 4) ; l'analyse sémantique s'intéresse à identifier les opinions et les sentiments des clients internautes...

Comprendre mieux et plus vite ses clients pour développer des avantages concurrentiels.

Méthodologie et conseils

› Plutôt que de rechercher un outil aux fonctionnalités nombreuses et sophistiquées, les experts du domaine recommandent au contraire de se concentrer sur l'analyse des besoins. Visez l'exploitation d'un gisement de données utiles et peu ou mal exploitées. Cherchez ensuite la solution progicielle adaptée à l'usage visé, compatible avec le budget et les compétences disponibles en interne.

› Avant le choix, valider le comparatif fonctionnel, vérifier la simplicité du produit et ses références dans votre secteur d'activité. Faire réaliser un test à partir de vos données. ■

Avantages

- Face à des volumes importants de données, exploiter les enseignements contenus dans la voix du client.
- Exploiter plus rapidement la voix du client pour plus de réactivité au service de la satisfaction client.

Précautions à prendre

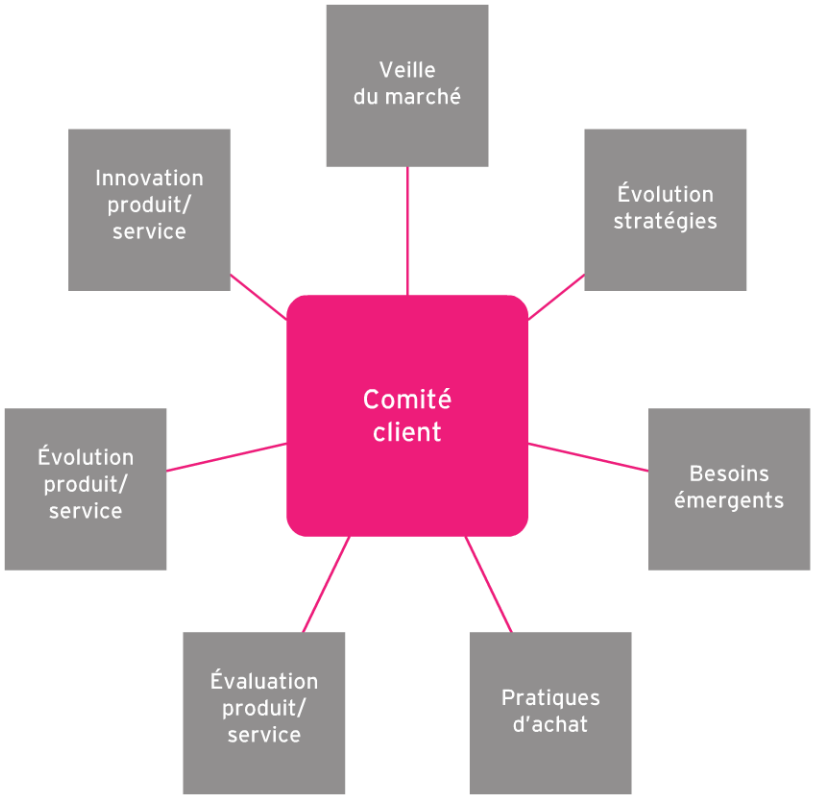
- Raisonner par usage pour choisir sa solution logicielle.
- Associer le service marketing et le service relation client dans le choix de la solution.
- Donner suite aux enseignements issus de l'analyse de la voix du client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 7

Le comité client

7 THÈMES SUR LESQUELS ÉCOUTER SES CLIENTS



En résumé

Le comité client est une instance sélective composée de clients fidèles, représentatifs de la clientèle. Cette instance est consultée périodiquement par l'entreprise pour obtenir du feed-back sur son offre et sa qualité de service et pour partager des sujets prospectifs.

Insight

The Customer Service Committee is a selective body composed of loyal customers, representative of the client base. The company consults this authority periodically to get feedback on its product range and service quality, as well as share knowledge on prospective issues.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 7

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Animer un comité client permet de recueillir directement les idées et les opinions de clients choisis pour leur représentativité et leur capacité à échanger.

Contexte

Le comité client est adapté au *B to B* (activités spécialisées, conseil, ingénierie, industries de pointe, marchés bouleversés par des transformations économiques) où des échanges prospectifs prennent tout leur sens pour identifier des problématiques émergentes. En *B to C*, les fabricants utilisent plutôt les focus group, les techniques d'observation (cf. outil 3) ou encore les données digitalisées (cf. outils 4, 5, 6), à la recherche de « l'insight », c'est-à-dire « la perception par le consommateur d'un problème ou d'un dilemme irrésolu sur la catégorie de produits où la marque opère » (*Publicitor*, 2010).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Déterminer la finalité du comité client.** Amélioration continue, prospective, innovation, etc. L'objectif doit être clarifié, de manière à être facilement communiqué.

› **Recruter le comité client.** Il s'agit de déterminer une cible de clients en fonction de l'objectif retenu ; construire un argumentaire qui donne envie de participer au comité clients ; contacter les membres potentiels pour leur présenter le projet et recueillir leur adhésion. Un comité client compte une douzaine de clients au maximum. Une variante, le club de client, peut regrouper plus de monde mais pour des objectifs plus simples : réunions d'information et d'échanges avec les clients.

› **Animer la réunion de lancement du comité client.** On recueille d'abord les sujets qui motivent la participation des clients au comité ; puis on présente ses motivations au groupe et les sujets sur lesquels on sollicitera l'avis des clients. On fait enfin voter sur les sujets qui intéressent en priorité, et valider par le groupe quelques règles de fonctionnement (quand se réunir ? Quelle durée ? etc.).

› **Formaliser un compte-rendu à chaque séance.** Il s'agit de mettre en valeur les contributions des clients ; communiquer en amont et en aval des réunions.

› **Faire vivre ensuite le comité client de réunion en réunion ;** de nouveaux membres peuvent être recrutés comme d'autres peuvent quitter le comité.

Méthodologie et conseils

› En B to B, les dirigeants sont motivés par la veille du marché, l'échange avec des pairs, les liens privilégiés avec des experts. Veiller à « chouchouter » ces clients en apportant d'une part un cadre valorisant aux réunions du comité client (site prestigieux, repas de qualité, etc.), et d'autre part un contenu riche (intervention d'experts internes ou externes). Un équilibre gagnant-gagnant doit être trouvé entre le temps investi par ces grands clients dans un tel dispositif et ce que l'entreprise leur apporte en retour.

› Il s'agit d'organiser deux réunions par an en général. Entre les réunions, des modalités de type télé-conférence rendront compte d'actions entreprises à la suite des travaux du comité et pourront aider à mettre au point l'ordre du jour suivant. ■

« Ne devenez pas l'ami des gens avec qui vous êtes à l'aise. Devenez l'ami des gens qui vous obligent à vous dépasser », Thomas J. Watson.

Avantages

- Apprendre et progresser grâce aux données recueillies.
- Développer l'engagement de clients fidèles.

Précautions à prendre

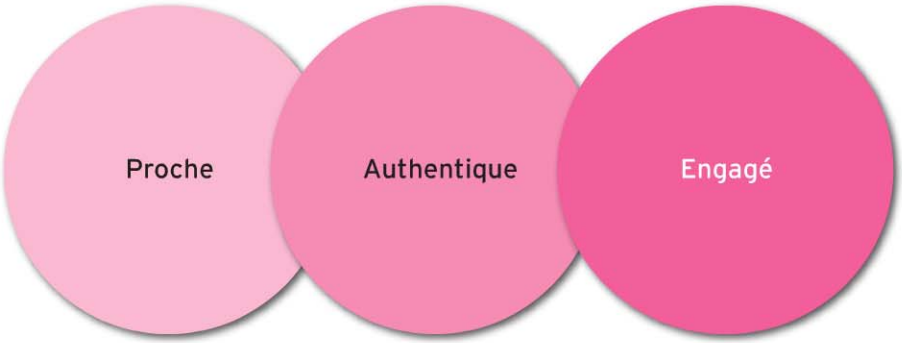
- Obtenir un budget pour les aspects matériels de l'animation.
- Des interventions d'experts pour maintenir la motivation des clients dans le temps.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 8

Le collaborateur-client

LES ATOUTS DU COLLABORATEUR-CLIENT



En résumé

Les collaborateurs de l'entreprise peuvent aussi en être des clients. Dans ce cas, le collaborateur-client porte la voix du client. Son avis sur l'offre de produit/service et sur la relation client est précieux et facile d'accès à certaines conditions.

Insight

Company employees can also be its customers. In such cases, the customer/co-worker is also a source of the Customer's Voice. His/her opinion about the quality of your product and your customer service is valuable, and often easy to access.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 8

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Solliciter l'avis de collaborateurs qui sont aussi des clients permet d'obtenir du feed-back plus facilement qu'auprès de clients non connus.

› Associer les collaborateurs-clients au progrès de l'offre et à l'innovation suscite une forme d'engagement plus grand dans la relation client. Certains deviendront des ambassadeurs de l'entreprise.

Contexte

Compter des clients parmi les collaborateurs dépend principalement du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Sont surtout concernés les secteurs du *B to C* : industriels de la grande consommation, enseignes de la grande distribution, du bricolage, le secteur automobile, la banque, l'assurance...

Les opportunités de solliciter l'avis et les idées des collaborateurs-clients sont nombreuses :

› Élaborer, étudier, simplifier le parcours client (cf. outils 26, 29 et 30).

› Recueillir leur expérience client au cours du parcours client sur le site Web (cf. outils 23 et 33).

› Concevoir la Customer Journey Map (cf. outil 28).

› Lors de séances de benchmarking ou en tant que clients mystères (cf. outils 37 et 65).

› Pour contribuer à l'innovation (cf. outils 12 et 13).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Recruter :** constituer un vivier de collaborateurs volontaires pour exprimer leur avis de client sur l'offre produits/services et sur la qualité de service produite par l'entreprise.

› **Associer :** réunir ces collaborateurs-clients et présenter les objectifs de l'entreprise avec les opportunités de solliciter leur avis. Laisser le choix de participer ou non à telle ou telle étude.

› **Écouter :** en fonction des objectifs de l'écoute des collaborateurs-clients, choisir les modalités de recueil à employer ; se référer aux outils indiqués ci-dessus pour la méthodologie.

› **Valoriser, reconnaître :** apporter un retour aux participants sur les conclusions issues de l'écoute de leurs avis et suggestions, et sur les plans d'action qui s'ensuivent.

› **Animer, développer :** un programme « Ambassadeurs de la marque » peut être développé dans la continuité pour les collaborateurs-clients (cf. outil 46).

Méthodologie et conseils

Trois points clés :

› Préserver le volontariat : la démarche du collaborateur doit rester indépendante de l'engagement métier.

› Faciliter l'expression libre du collaborateur-client : l'anonymat des contributions doit être préservé.

› Développer les compétences et la culture client en retour : apporter une contrepartie à la participation de ces collaborateurs-clients (meilleure connaissance de l'entreprise, de la clientèle, de l'offre...). ■

Plus d'agilité pour faire évoluer la relation client, plus d'engagement de la part des collaborateurs.

Avantages

- Recevoir du feed-back sur l'offre et les services plus facilement et plus rapidement qu'avec des clients externes.
- Favoriser la diffusion de la culture client en interne par l'intermédiaire de ces collaborateurs-clients.
- Développer le sentiment d'appartenance et l'engagement de ces collaborateurs et susciter de façon naturelle des ambassadeurs avertis.

Précautions à prendre

- Renouveler régulièrement le recrutement des collaborateurs-clients.
- Maintenir dans tous les cas l'écoute des clients externes, pour croiser et valider les perceptions.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 9

L'enquête de satisfaction

EXEMPLE D'ENQUÊTE DE SATISFACTION

Votre avis est important ! Pour mieux vous servir nous avons besoin de connaître votre opinion sur notre service. Merci de nous réserver 3 minutes pour remplir ce questionnaire.

Dans quelle mesure recommanderiez-vous notre société à votre entourage ? (0 — Non pas du tout ; 10 – Oui certainement)	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐	8 ☐	9 ☐	10 ☐

Que pensez-vous de…	Importance (noter de 1 à 10 l'importance attribuée au critère)	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Non concerné
Notre offre de produits						
La disponibilité des produits						
Les conseils délivrés par nos équipes						
Le Service Après-Vente						
Votre passage en caisse						
La mise à disposition des produits						
Le rapport qualité/prix						
Globalement, comment évaluez-vous notre qualité de service?						

En résumé

L'enquête de satisfaction est un questionnaire qui permet de recueillir la qualité perçue par les clients. Il est administré par e-mail, courrier, téléphone ou face à face. L'enquête est un élément clé de la démarche d'amélioration continue. Elle apporte la mesure, à un instant donné, de l'efficacité du plan d'action engagé pour accroître la satisfaction des clients.

Insight

Survey on customer satisfaction is used to gather customer feedback on quality service. By means of a questionnaire, conducted via telephone, e-mail and letter, or by face-to-face, the survey is a key element in the continuous improvement strategy. It measures, at a given time, the performance of the action plan committed to enhance customer satisfaction.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 9

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enquête de satisfaction vise plusieurs objectifs :

› Repérer les points forts de l'entreprise du point de vue du client.

› Identifier ses sources d'insatisfaction, sélectionner les axes de travail pour mieux le satisfaire.

› Mesurer de manière factuelle la qualité perçue, en déduire des indicateurs.

Contexte

L'enquête de satisfaction est la démarche d'écoute client qui mesure quantitativement la satisfaction des clients. Elle est mise en place seulement après la recherche qualitative des besoins.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'enquête de satisfaction est conçue, administrée, analysée, exploitée. Le questionnaire est conçu à partir d'un diagramme des attentes (cf. outil 10).

› **Avant de démarrer.** Le groupe de travail détermine : le périmètre de l'étude ; la cible, les modalités de la mesure. Le choix de la modalité d'administration (face à face, téléphone, mail, courrier, etc.) tient compte du type et du nombre de clients, du budget alloué.

› **La conception.** Lors de l'élaboration du questionnaire, on porte l'attention sur : l'introduction (simple et explicite), la mesure (attente par attente), la mesure de la satisfaction globale (éventuellement, une mesure du NPS®, cf. outil 35) pour l'intention de recommandation (à placer en tête du questionnaire). Pour une exploitation plus pertinente, il est souhaitable de demander aux clients d'associer un degré d'importance (par exemple de 1 à 10) aux attentes étudiées.

› **L'administration.** Les clients sont contactés et/ou sollicités. Pour améliorer le taux de retour, on peut mettre à disposition des cadeaux.

› **L'exploitation.** Les résultats sont recueillis, mis en forme. Pour chaque attente (et au global), est calculé le pourcentage de clients très satisfaits, satisfaits, insatisfaits et peu satisfaits. On calcule également l'importance moyenne de l'attente telle qu'exprimée par le client. Les verbatims sont analysés. Des objectifs de progrès sont fixés et un plan d'action formalisé.

Connaître ses points forts et ses points faibles permet de progresser.

Méthodologie et conseils

› La séquence des questions doit être logique pour le client. Il est important de laisser un espace pour des commentaires libres. La signalétique du répondant (âge, ancienneté, sexe, etc.) peut aider à analyser des réponses.

› On choisit généralement quatre niveaux de satisfaction pour mesurer la qualité perçue : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait (une échelle à 5 niveaux induit souvent une réponse « au milieu »).

› On peut également proposer au client d'évaluer le rapport qualité-prix tel qu'il le perçoit. Cette information aide à renforcer et/ou corriger des positionnements.

› Pour exploiter l'enquête, se reporter à l'outil 39 (la matrice importance/satisfaction) qui permet d'identifier les priorités d'actions. ■

Avantages

- Un outil d'écoute client.
- Assure une mesure factuelle de la qualité perçue par les clients.
- Permet de déclencher un plan d'action qualité.

Précautions à prendre

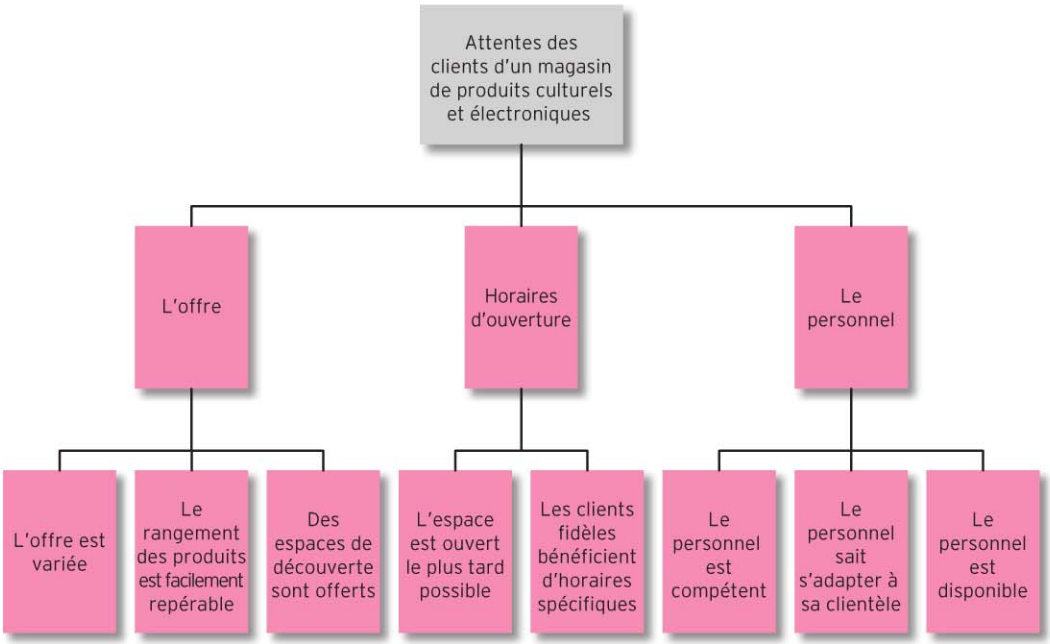
- S'assurer avant de lancer l'enquête que l'entreprise acceptera la perception du client.
- Concevoir une enquête simple qui mobilise peu le client (moins de 15 critères).
- Quand le nombre de répondants est important, un logiciel spécialisé facilite le traitement des résultats et leur présentation.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 10

Le diagramme des attentes

DIAGRAMME DES ATTENTES D'UNE BOUTIQUE DE PRODUITS CULTURELS ET ÉLECTRONIQUES (EXTRAIT)



En résumé

Le diagramme des attentes est la représentation visuelle et structurée des attentes du client les plus significatives, recueillies sur la base d'entretiens semi-directifs.

La détection des attentes de la clientèle est fondée sur l'écoute de la voix du client, et non sur les convictions internes de l'entreprise. C'est un outil orienté client, indispensable pour apporter de la valeur aux clients, et donc à l'entreprise.

Insight

The Diagram of Expectations is a visual representation and structured approach of the most significant customers' expectations, collected on the basis of semi-directive interviews.

Identifying the customer expectations is based on listening to the voice of the customer, and not following internal company beliefs. This customer-driven tool is essential in providing real added value for its customers, and therefore the company.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 10

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme des attentes permet la visualisation synthétique des principaux besoins des clients (exprimés et implicites). Il recentre et canalise les équipes sur la voix du client.

Contexte

Cet outil est à utiliser très tôt dans une démarche orientée client pour comprendre la qualité de service attendue par les clients et permettre à l'entreprise de s'organiser pour y répondre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le diagramme des attentes se construit à partir d'interviews semi-directives en face à face auprès de clients représentatifs de la clientèle étudiée.

› **Interview et prise en notes du verbatim client.** Il s'agit d'utiliser des questions ouvertes : « Qu'attendez-vous de notre entreprise ? Sur quels critères vous appuyez-vous ?... » pour capter la voix du client, ses mots, ses expressions.

› **Traduction de la voix du client en attentes.** Après une sélection en groupe des idées fortes, la voix du client est impérativement (re)formulée en attentes. En effet, à propos d'une caractéristique du produit ou du service délivré, le client s'exprime souvent en termes de « solution précise » plutôt qu'en termes de « besoin global ». Par exemple, si le client dit à propos de l'accueil : « Il faudrait des panneaux explicites pour se repérer », la reformulation en termes d'attente est : « L'accueil est équipé pour faciliter l'orientation ».

› **Choix des attentes les plus significatives.** Le groupe sélectionne une vingtaine d'attentes clés.

› **Construction du diagramme des attentes.** Le diagramme permet d'une part la synthèse du travail de recueil des attentes et d'autre part, le regroupement d'attentes par thème ou affinités (ces thèmes peuvent être liés aux étapes du parcours client, aux services de base et services associés à l'offre). Ces regroupements se font progressivement par itération.

Méthodologie et conseils

› Un groupe projet transversal est constitué, comprenant des personnes de services différents et tous concernés par l'écoute client : marketing, production, commerciaux, études, qualité, SAV, etc.

› La prise de notes, en interview, est fondamentale : tout est noté, avec les mots exacts du client, y compris son non-verbal (gestes). Chaque jugement, imprécision du client est à faire préciser : « Pourquoi pensez-vous cela ? Pourriez-vous donner un exemple ? Pourriez-vous être plus précis ? »

› Les attentes, dans la phase de traduction sémantique, sont notées sur Post-it, rédigées au présent, sous forme affirmative, avec des mots suffisamment concrets pour éviter l'interprétation. Plusieurs essais peuvent être nécessaires pour bien formuler le besoin. Une fois le diagramme des attentes formalisé, il est intéressant d'une part de hiérarchiser ces attentes en utilisant le diagramme de Kano (cf. outil 11) et d'autre part, de l'utiliser pour construire l'enquête de satisfaction des clients (cf. outil 9). ■

Le diagramme des attentes est un outil issu de la « Conception à l'Écoute du Client » (CEM) de Shoji Shiba.

Avantages

- Très pragmatique, cette représentation des attentes est facile à partager et bien acceptée par les personnes.
- Le langage est simple et ne pose aucun barrage dû à la sémantique.

Précautions à prendre

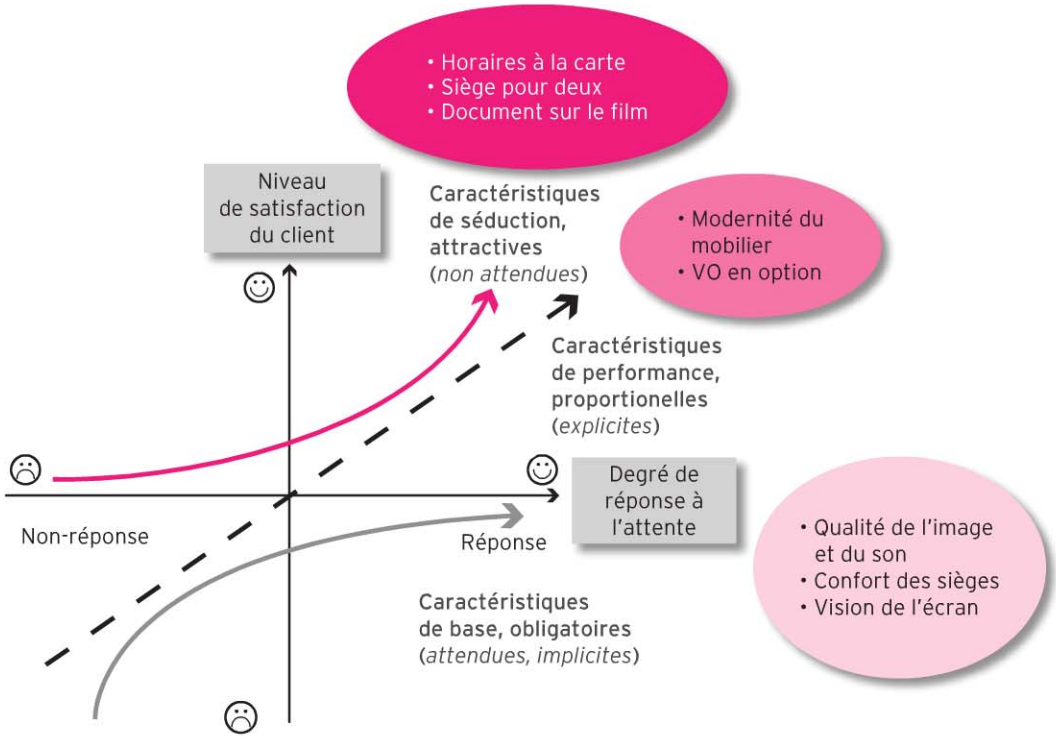
- Lors de l'interview, être dans une attitude d'écoute client et non de vente.
- Choisir des clients représentatifs, limiter son étude à une quinzaine de clients cibles.
- Interviewer des leaders d'opinion, des « précurseurs » pour identifier les besoins latents.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 11

Le diagramme de Kano

COMPRENDRE LES NIVEAUX D'EXIGENCE DES CLIENTS : EXEMPLE D'UNE SALLE DE CINÉMA



En résumé

Le diagramme Kano d'un produit ou d'un service présente les composants de la qualité attendue par les clients. Il distingue trois catégories d'attentes : obligatoires, proportionnelles, attractives. La qualification de chaque attente est réalisée à l'aide d'un questionnaire spécifique qui demande au client d'exprimer son sentiment face à la présence ou non-présence d'une réponse à l'attente.

Insight

The Kano Diagram of a product or service presents components of the quality expected by the customers. The Kano model distinguishes three types of expectations: mandatory proportional and attractive. Each expectation is qualified by the means of a specific questionnaire that asks the client to express his feelings on whether or not there is a response to the expectations.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 11

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme de Kano sert à qualifier les attentes du client du point de vue de la satisfaction/insatisfaction qu'elles peuvent générer. La typologie comprend trois catégories : les attentes « obligatoires » (le client est insatisfait quand l'offre n'y répond pas), les attentes « proportionnelles » (le niveau de satisfaction du client croît avec le niveau de performance de la réponse à l'attente) et les attentes « attractives » (liées aux besoins latents, elles suscitent la surprise positive du client, soit l'enchantement, le fameux effet « Whaou »). Sur le graphique, l'axe horizontal représente le degré de réponse à l'attente du client, l'axe vertical celui du niveau de satisfaction du client.

Contexte

Le diagramme de Kano est utilisé **avant la phase de définition d'une offre produit/service**. Il est réalisé à partir du diagramme des attentes (cf. outil 10) et d'une enquête quantitative auprès des clients. Les résultats, formalisés par le diagramme de Kano, éclairent les décisions pour concevoir une offre pertinente.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le diagramme de Kano se construit à partir d'un questionnaire particulier comprenant une série de questions doubles liées à chaque attente étudiée. Par exemple, au cinéma :

› Quelle est votre réaction si le cinéma propose des « fauteuils pour 2 » ? (réponse à l'attente)

› Quelle est votre réaction si le cinéma propose des fauteuils individuels ? (non-réponse)

› Le client choisit entre 5 réactions : ça me plaît ; cela doit être comme cela ; cela m'est égal ; je m'en contente ; cela me déplaît. En croisant les réponses, paire par paire, on caractérise chaque attente :

– une attente est dite « obligatoire » quand le client trouve « normal » que l'entreprise réponde à cette attente mais est insatisfait en cas de non-réponse à cette attente ;
– une attente est dite « proportionnelle » quand le client répond « ça me plaît » quand on répond à son attente et « cela me déplaît » s'il y a absence de réponse à son attente ;
– quand l'attente est dite « attractive », le client n'exprime pas d'insatisfaction en cas de non-réponse à l'attente mais répond « cela me plaît » en cas de réponse à cette attente.

Analyser qualitativement les attentes des clients pour prioriser leurs besoins.

Méthodologie et conseils

Les trois types d'attentes caractérisées par Kano répondent à des besoins bien précis.

› Les attentes proportionnelles sont très souvent les attentes que les clients expriment de manière précise au moment de l'achat.

› Les attentes obligatoires, appelées aussi attentes de base, sont fréquemment non formulées par le client tant elles lui semblent évidentes. Ce sont des besoins implicites. Garantir une réponse efficace à ces besoins est une priorité.

› Les attentes attractives sont associées à des besoins latents. La réponse est une innovation qui procure un avantage concurrentiel ; rester conscient qu'une attente attractive devient vite proportionnelle, puis obligatoire.

Le questionnaire peut paraître complexe pour le client ; il est judicieux de le tester en amont pour bien vérifier la compréhension des questions. ■

Avantages

- Permet d'identifier les « irritants » et ce qui crée réellement de la valeur pour le client.

Précautions à prendre

- Éviter de formuler négativement la question qui exprime la non-réponse à l'attente.
- Pour simplifier la hiérarchisation, il est également possible de demander simplement au client une note d'importance de 1 à 10.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 12

Le client co-producteur

LA GRILLE DES NIVEAUX DE PARTICIPATION DU CLIENT

En amont de l'achat **Le co-concepteur**		Pendant l'achat **Le co-producteur**		Post-achat **L'ambassadeur actif**	
Objectif	**Exemples**	**Objectif**	**Exemples**	**Objectif**	**Exemples**
Innovation : Co-construction d'une offre	Études : Observations de clients en situation d'usage Jury de consommateurs	Co-production du service	Self scanning (grande distribution)	Amélioration du service	Outils collaboratifs, de type site communautaire Clubs utilisateurs
Co-financement d'un service	Plateformes de *crowdfunding*	Customisation, individualisation de l'offre	Configurateur de voiture (Web) Atelier de customisation sur le point de vente	Promouvoir la marque	Offres de parrainage

En résumé

Le client est « co-producteur » : il collabore avec l'entreprise à trois moments clés :

- En amont de la mise sur le marché d'une offre, il prend une part décisive :
  - dans le processus d'innovation et se positionne alors en co-concepteur ;
  - en tant qu'arbitre, pouvant faire naître ou avorter une nouvelle offre.
- L'offre lancée, le client tient une place plus ou moins importante dans la production du produit ou service, pouvant aller jusqu'à la prise en charge totale de la production (« *self care* ») de l'offre lorsque celle-ci est complètement déléguée au client.
- Devenu utilisateur, le client peut jouer un rôle d'ambassadeur actif en bonifiant et/ou promouvant la marque.

Insight

Customers are co-producers: they work with the company at three Key moments.

Prior to the placing of an offer on the market, they play a decisive role:

- *in the innovation process, positioning themselves as co-designers;*
- *as an arbitrator, who may raise or abort a new offer.*

Once the offer is launched, the client holds a more or less important place in the development of the product or service, this can even go as far as the full support of the production supply ("self care") when it has been completely delegated to the customer.

As end-user customer, he can play the role of active ambassador by enhancing and/or promoting the brand.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 12

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La grille permet de prendre conscience des différentes possibilités d'association avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat et d'identifier des avantages et des limites à adopter une telle démarche.

Contexte

Nombre de clients semblent vouloir s'investir auprès des marques, faire entendre leur voix, en particulier les « *digital natives* », génération hyper-connectée et née avec le Web. Aussi, de plus en plus de marques se lancent dans des opérations collaboratives favorisées par les fonctionnalités d'Internet. Faire équipe avec le client à ces 3 moments de la vie d'une offre permet la création de valeur :

› Pour l'entreprise :

– en amont, adoptant une démarche de marketing participatif, l'entreprise place le client et ses attentes au cœur du processus d'innovation en limitant le risque d'échec et en développant une proximité incontestable entre la marque et le client ;
– au moment de la production de l'offre, en monopolisant moins les ressources internes de l'entreprise ;
– en aval, bénéficiant à moindre frais d'une publicité très crédible puisque provenant directement des clients de la marque.

› Pour le client qui obtient ainsi le meilleur des marques :

– au plan des offres : adaptées, personnalisées, plus accessibles, etc. ;
– au plan relationnel : il est entendu, reconnu et valorisé.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier, à chaque étape (en amont/pendant/post achat), le niveau de participation souhaité :

› Le client co-concepteur : l'implication du client peut aller de la simple suggestion à la co-innovation, voire au financement total du projet.

› Le client co-producteur : le client est sollicité pour :

– personnaliser une prestation/un produit ;
– dans le cas de la production de services (processus de servuction), la participation du client est de plus en plus sollicitée ; la nature et la quantité des tâches confiées dépendent de plusieurs critères dont le niveau d'engagement du personnel, le niveau de motivation du client, la nature du service et le canal d'achat.

› Le client ambassadeur actif : impliqué et disposant d'une réelle expérience en tant qu'utilisateur d'un service, le client peut à la fois se faire l'ambassadeur de la marque (cf. outil 55) et fournir des suggestions pour améliorer la qualité de la prestation.

Méthodologie et conseils

Il est important de définir clairement l'objectif poursuivi et de mesurer les risques liés à une participation trop importante du client, parfois souhaitée par l'entreprise pour des raisons économiques. Dans ce cas, il convient de mesurer les impacts de cette stratégie au plan relationnel. ■

« On a des idées pour vous aussi : de nouveaux outils dont nous avons besoin, de meilleurs services. Vous avez une minute ? », extrait du Cluetrain Manifesto (www.cluetrain.com).

Avantages

■ Un outil non exhaustif, évolutif et adapté aux modèles de participation des clients dans le domaine du B to B.

Précautions à prendre

■ Les disciplines du marketing participatif et du marketing des services attribuent une place essentielle au client qui devient un véritable « employé » au sein de l'entreprise. Veiller à mettre en place un système de reconnaissance valorisant pour le client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 13

La plateforme d'innovation participative

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT EN INTERROGEANT… LES CLIENTS !

En résumé

Une **plateforme d'innovation participative** permet un dialogue entre les clients et les marques. Elle offre la possibilité aux acteurs internes et externes (dont les clients) de faire entendre leur voix pour co-innover et améliorer la qualité d'une prestation. Comme tout processus d'innovation, la démarche comprend 3 étapes clés :

- La phase de génération d'idées.
- La sélection des idées prioritaires qui deviennent des « graines de projet ».
- Les développements éventuels engagés et les projets mis en œuvre, communiqués et suivis dans la durée.

Insight

*A **participatory innovation platform** facilitates continuous dialogue between customers and the brand. Internal and external actors (the latter including customers) can make their voice heard on the platform: they can thereby co-innovate on a given service and improve its quality. Like all innovation processes, this one consists in three key steps:*

- *The phase in which ideas are generated*
- *The best ideas are given priority: they become "project seeds"*
- *Chosen innovations are adopted and projects are implemented, with corresponding publicity and long-term follow-up.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 13

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Innover plus rapidement et à moindre risque en bénéficiant des idées des clients (entre autres) pour améliorer l'expérience client. Se rapprocher de ses clients, les impliquer comme acteurs, créer un échange constructif dans la durée (cf. outil 12).

Contexte

› Innover sur le terrain de l'expérience client devient une priorité pour bon nombre de directions marketing. On parle d'« innovation relationnelle » ou encore « expérientielle ». Autre tendance : l'ère digitale amène les entreprises à « ouvrir » leurs processus d'innovation à des acteurs externes à l'entreprise. On parle d'« open innovation ».

› Ainsi, des plateformes ou sites Web collaboratifs basés sur le crowdsourcing (approvisionnement des idées par la foule) sont utilisés par les marques pour inventer une nouvelle expérience client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **La génération d'idées :** à partir de questions ouvertes, chacun peut s'exprimer et proposer des idées pour faire évoluer l'expérience globale vécue par le client et ce, depuis la plateforme Web, l'application mobile ou le site de la marque. Chaque idée peut être partagée soit à tout moment soit en participant à des « Challenges d'idées » lancés par les marques. Par exemple, Carglass qui interroge ses clients : «Comment transformer un moment d'attente en un moment agréable et utile pour vous ? »

› **L'analyse et la sélection des « graines de projets » :**

– *via* le Web, les clients peuvent aisément participer à cette étape en votant pour les idées suggérées et en les enrichissant ;
– *via* un comité interne qui identifie des graines de projets prioritaires en fonction de critères établis à l'avance comme : création de valeur pour le client, ROI (retour sur investissement) estimé, faisabilité, popularité interne à l'entreprise ou auprès des clients (« like »)... L'intuition peut aussi être bonne conseillère à cette étape.

Les idées peuvent ensuite être catégorisées en :

– NO GO : pas de mise en œuvre ;
– GO pour expérimentation et développement futur envisagé ;
– GO pour mise en œuvre rapide.

› **La mise en œuvre et le suivi.**

Certaines plateformes, comme braineet.com, poussent les clients à la profusion d'idées et à la créativité par un « Et si... » inspirant !

Méthodologie et conseils

› Au départ, se poser la question : « Avec qui souhaitons-nous partager ? Qui souhaitons-nous solliciter ? Que souhaitons-nous rendre visible ? »

› Il peut être délicat de fonctionner en mode « 100 % ouvert et transparent » en faisant participer collaborateurs, partenaires et clients à une même opération ou en offrant la possibilité à tous les participants d'accéder aux idées de tous les autres. Adopter alors le mode participatif restreint : les idées ne sont pas forcément visibles par tous, des droits sont attribués pour y accéder. ■

Avantages

- Les clients sont valorisés pour leurs idées.
- Les marques accèdent souvent à des idées originales, innovantes et véritablement créatrices de valeur pour les clients qui sont sollicités directement.
- La plupart de ces plateformes sont très simples d'utilisation, accessibles sur Web, tablette et application mobile (Android & iOS) pour offrir à tous, en permanence et de n'importe où, la possibilité de partager ses idées.

Précautions à prendre

- Communiquer et valoriser les acteurs. Veiller à la qualité des informations transmises à chaque étape en interne et auprès des clients.

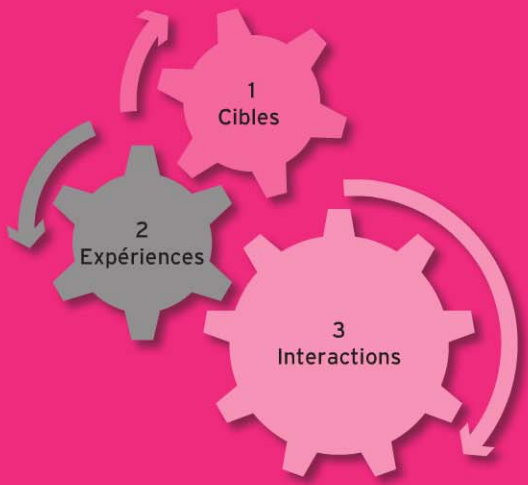
Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

2 LA STRATÉGIE CLIENT

« Stratégie : art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. »
Larousse

La stratégie client doit permettre *in fine* d'établir une relation interactive, individualisée et enrichie avec le client pour répondre à l'objectif de fidélisation, axe privilégié de création de valeur à long terme pour l'entreprise (cf. outils 14 et 15, et outil 22). Une clé de succès de l'analyse stratégique est la détention d'un stock fiable d'informations sur les clients. C'est-à-dire de données transactionnelles (coûts et recettes), de données relationnelles (profils et comportements clients), issues de l'écoute des clients et efficacement capitalisées grâce à un référentiel client unique (cf. outil 16).
L'élaboration de la stratégie client est effectuée en trois temps : 1. Définir ses cibles prioritaires, 2. Définir les expériences client souhaitées, 3. Travailler les interactions critiques.



goo.gl/YmRjY8

Définir une stratégie client, par Didier Chevalier

Copyright © 2017 Dunod.

DOSSIER 2

Connaître ses clients et repérer les cibles à forte valeur

La connaissance des clients est cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et leur fidélité. À partir de données transactionnelles et relationnelles capitalisées dans la base de données clients, l'entreprise peut segmenter et sélectionner les clients à forte valeur pour l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui contribuent durablement le plus au chiffre d'affaires, à la rentabilité ou encore à l'image de l'entreprise (cf. outils 17 à 19).

Construire des expériences cohérentes avec le positionnement et l'image de l'entreprise

En cohérence avec le positionnement de l'entreprise, il faudra ensuite aligner (cf. outils 20 et 21) :

› une palette d'offres attractive, incluant des offres de services, permettant d'individualiser la « solution » proposée au client. En fonction des moyens de l'entreprise d'une part, et des exigences du marché d'autre part, on positionnera le curseur entre standardisation et individualisation des offres.

› Un accompagnement « relationnel », pour développer la satisfaction des clients et les impliquer dans la durée. À cet égard, le personnel au contact des clients joue un rôle déterminant.

Interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat

Que l'entreprise le veuille ou non, le client est « hyper impliqué » dans son parcours avec la marque. Si le « marketing relationnel » s'occupe du dialogue avec le client (cf. dossier 4) et si le « design d'expérience » traite des ressentis du client avant, pendant et après l'acte d'achat (cf. dossier 3), la réflexion stratégique s'efforce en amont d'orienter ces différents niveaux d'implication du client pour créer de la valeur additionnelle pour le client et pour l'entreprise.

LES OUTILS

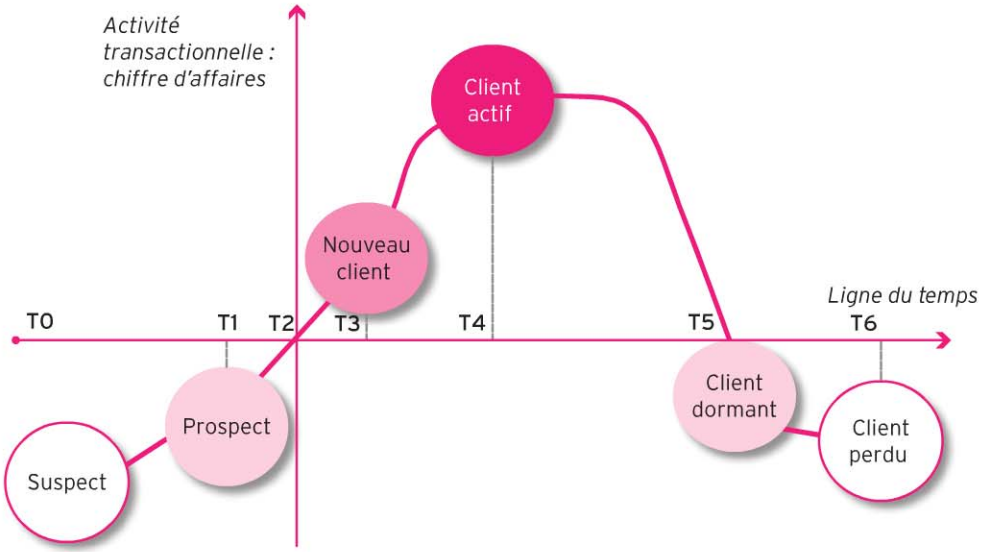
14 Le cycle de vie du client....44
15 La pyramide des attitudes....46
16 Le référentiel client unique....48
17 La valeur à vie du client....50
18 La segmentation client....52
19 La matrice ABC croisée....54
20 La relation différenciée....56
21 Les 7 P de l'expérience de service....58
22 Le tableau de bord prospectif BSC....60

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 14

Le cycle de vie du client

DU SUSPECT AU CLIENT PERDU



En résumé

Le cycle de vie du client décrit les différents statuts du client en fonction de son activité transactionnelle et du temps écoulé, depuis l'entrée dans le portefeuille clients (avec le statut de *suspect*) jusqu'à sa sortie :

- Le prospect : présente les caractéristiques d'un client potentiel, n'a pas encore acheté ;
- Le nouveau client : a effectué une première transaction, entre dans le portefeuille clients ;
- Le client actif : effectue des transactions à périodicité régulière ;
- Le client dormant : dit aussi client inactif, sur une période courte ;
- Le client perdu : n'achète plus (et l'a parfois fait savoir).

Insight

Customer Lifecycle describes the customers' various statuses based on the transaction activity and the passage of time between entering and leaving the customer portfolio:

- *Prospects: display characteristics of a potential customer and have not yet purchased;*
- *New clients: have performed a first transaction and become part of the client portfolio;*
- *Active clients: conduct transactions on a regular basis;*
- *dormant customers: otherwise know as inactive clients, over a short period of time;*
- *lost customers: do not buy anymore (and sometimes let you know they don't).*

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cycle de vie du client est une notion importante pour l'entreprise, qui poursuit 4 objectifs :

› Structurer la relation en fonction des étapes du cycle. Comment accueillir un nouveau client ? Comment reconnaître le client fidèle ? Comment relancer le client dormant ?

› Gérer l'équilibre du portefeuille clients. Les prospects en phase de conquête permettent-ils de compenser le chiffre d'affaires généré par les clients sur le départ ? Les clients actifs sont-ils en nombre suffisant, et sont-ils actifs suffisamment longtemps pour la rentabilité de l'entreprise ?

› Segmenter le portefeuille clients pour définir les programmes marketing qui transformeront les prospects en nouveaux clients (conquête), les nouveaux clients en clients actifs (fidélisation, cross et up-selling) et récupérer les clients perdus (cf. outil 60).

› Établir objectifs et budgets de gestion du portefeuille clients, mesurer la rentabilité des actions marketing, suivre et écouter les clients selon leur statut.

Contexte

Le cycle de vie du client est une notion transactionnelle. On devient client lors de la réalisation du premier achat.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les différents couples marché-produit existants. Par exemple, en B to B, le cycle de vie du client est différent pour la vente d'équipements industriels et pour la vente de services industriels. Le cycle de vie du client peut aussi changer selon le segment de clientèle (par exemple : grands comptes, PME).

› Pour un cycle de vie client donné, déterminer les statuts successifs : suspect, prospect, nouveau client, client actif, client dormant, client perdu.

› Préciser chaque statut, par exemple : ce qui caractérise un prospect qualifié ; ce qui distingue le client actif du client dormant ; et au bout de combien de temps sans acheter le client devient-il un ancien client ?

› Déterminer la durée moyenne du cycle de vie et la durée moyenne de chaque étape du cycle.

› Étudier ensuite le portefeuille prospects-clients : segmenter la clientèle selon les étapes du cycle de vie et procéder ensuite aux analyses.

Les entreprises qui veulent fidéliser leurs clients souhaitent les conserver sur le cycle de vie le plus long possible.

Méthodologie et conseils

› En univers marchand, la notion de cycle de vie du client est orientée vers le développement de la valeur du portefeuille clients. Il s'agit de prendre en compte, tôt dans le cycle, le potentiel d'achat des prospects afin d'optimiser la rentabilité des actions marketing et relationnelles qui suivront.

› Le cycle de vie du client est aussi une notion clé pour étudier le portefeuille clients sous l'angle des coûts de gestion aux différentes étapes du cycle et pour élaborer les processus relationnels pertinents. ■

Avantages

- Anticiper sur l'érosion du portefeuille clients.
- Actionner les leviers marketing appropriés pour développer les clients existants.
- Rationnaliser les coûts de gestion du portefeuille client.
- Adapter les relations avec la clientèle aux différents stades du cycle de vie du client.

Précautions à prendre

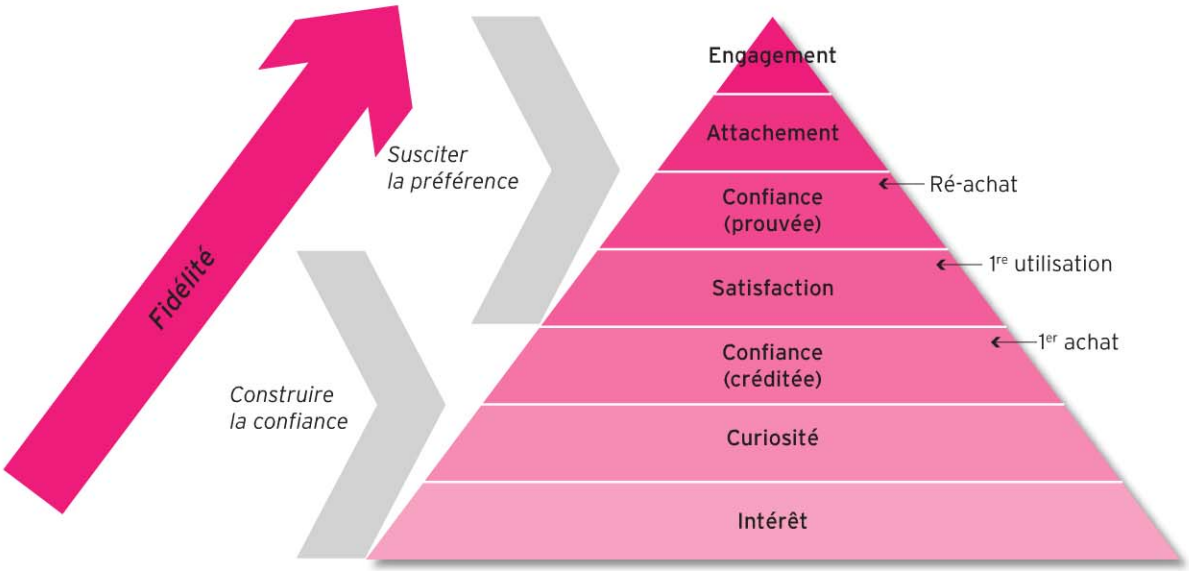
- Le cycle de vie du client structure toutes les activités : communication, marketing, SI, ventes, services clients...

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 15

La pyramide des attitudes

LE CHEMIN QUI FABRIQUE LE CLIENT FIDÈLE



En résumé

La pyramide des attitudes est un schéma pédagogique. Elle présente la progression des attitudes du client vers l'engagement envers une marque/un fournisseur.

Le schéma suggère que :

- l'engagement du client est un sommet à conquérir ;
- l'attachement est un antécédent de l'engagement ;
- la fidélité est une construction : le client passe d'une attitude à l'autre ;
- la confiance et la satisfaction sont les antécédents de l'attachement et de l'engagement ;
- les atteintes à la confiance ou à l'intérêt du client fragilisent l'attachement du client.

Insight

The attitude pyramid of is an educational setting. The schema presents the progress of customer attitudes towards commitment to a brand/supplier.

The schema suggests that:

- *Client commitment is a mountain to conquer.*
- *Attachment precedes commitment.*
- *Customer loyalty (Fidelity) is a building process: the customer moves from one attitude (or posture) to another.*
- *Confidence (or trust) and satisfaction are the history of attachment and commitment.*
- *Setback in customers' trust or best interest weakens customer attachment.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 15

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le modèle de la pyramide aide à comprendre comment la fidélité du client-individu se construit.

Contexte

Fidéliser les clients est l'objectif majeur des stratégies relationnelles. Comprendre les variables qui construisent la fidélité des clients dans son secteur et les liens entre ces variables est d'un intérêt stratégique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Choisir le segment de clientèle à étudier ; commencer par les clients à valeur (cf. outil 19).

› Identifier parmi ceux-ci vos plus vieux clients (ils vous sont fidèles !).

› Interviewer ces clients fidèles pour comprendre en profondeur ce qui les a conduits à devenir clients, puis à continuer d'acheter chez vous.

› Rechercher ensuite des clients à valeur qui sont partis. Identifier les motifs qui les avaient fait devenir clients et les motifs qui ont entraîné leur départ.

› Identifier le cheminement par lequel se sont construites la fidélité ou l'infidélité du client.

› Dessiner *in fine* la pyramide des attitudes spécifiques à votre métier, vos produits/services ; l'utiliser pour orienter les programmes de fidélisation sur le segment de clientèle étudié.

Méthodologie et conseils

Des interviews en profondeur permettent l'analyse fine des variables en jeu :

› **La fidélité** se mesure par l'engagement comportemental (des actes : le ré-achat bien sûr, la recommandation à son entourage, la participation à des programmes de fidélisation, etc.) et l'engagement attitudinal (des intentions de : poursuivre la relation, développer une préférence à long terme, recommander, etc.).

› **L'attitude d'engagement** est déterminée pour partie par la proximité émotionnelle et l'attachement à une marque/un fournisseur, et pour partie par une évaluation cognitive et calculatrice en rapport avec les intérêts du client (récompenses, coûts de continuation de la relation).

› **L'attitude d'attachement** repose sur un lien émotionnel ou de proximité avec la marque/le fournisseur. La catégorie d'achats joue un rôle important : les produits utilitaires suscitent moins d'attachement que les produits hédoniques ; les fonctions symboliques du produit (expression de soi, identification à la marque, etc.) participent à l'attachement du client ; les achats perçus comme risqués sont impliquants ; l'implication joue en faveur de l'attachement envers le fournisseur dès lors que la confiance est acquise.

› **La confiance** précède l'attachement. La confiance est nécessaire pour une relation dans la durée ; avoir confiance signifie attribuer à autrui trois qualités : la compétence, l'intégrité et la bienveillance. Ceci favorise la proximité émotionnelle avec le fournisseur. Elle naît de la satisfaction du client. Il s'agit d'orienter les programmes d'action d'abord sur la satisfaction et la mise en confiance du client. ■

La (vraie) fidélité du client est mesurable par un comportement de ré-achat et une attitude favorable envers le fournisseur.

Avantages

- Apporte une ligne directrice aux efforts d'optimisation de l'expérience client.
- Facilite la communication en interne pour positionner tel ou tel projet et sa contribution au développement de la fidélité des clients.

Précautions à prendre

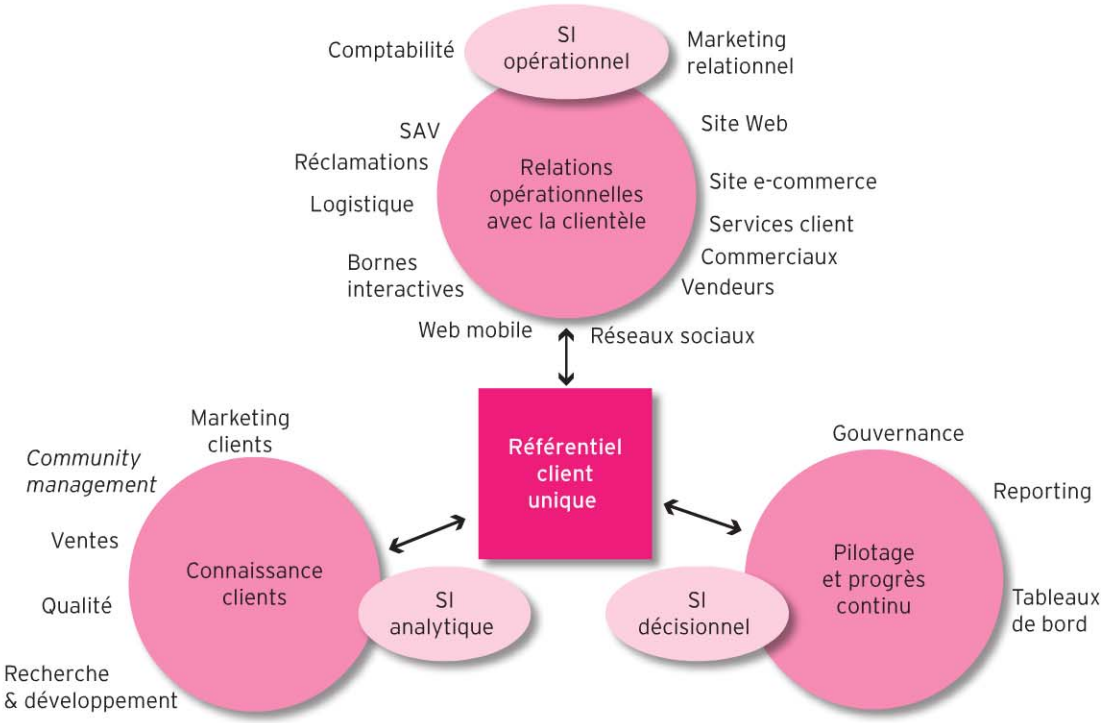
- Fonder la compréhension des attitudes sur l'étude et l'écoute de clients réels.
- Pour la conduite d'entretiens en profondeur, faire appel à des spécialistes.
- Sur des portefeuilles clients de grande taille, valider le modèle par une enquête quantitative.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 16

Le référentiel client unique

LA CAPITALISATION INTÉGRÉE DES DONNÉES CLIENT



En résumé

Le **référentiel client** est la structure de la base de données capitalisant les informations sur chaque client. Il décrit les informations utiles à partager par tous les systèmes informatiques :

- Données signalétiques.
- Données transactionnelles.
- Données comportementales.

Il est dit « unique » quand les applications informatiques de l'entreprise sont interfacées sur le même référentiel pour alimenter l'entrepôt de données clients ou pour en extraire les données utiles à l'activité opérationnelle.

Insight

*The **Customer Repository** is the database structure, which capitalises on all information relevant to each client. It describes the useful information to be shared by all computer systems:*

- *biographical or identifying data;*
- *transaction data;*
- *behaviour data.*

It is said to be "unique" when the applications that IT delivers to the company are interfaced to the same frame of reference for nurturing the customer data warehouse or for extracting relevant data from operational work.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 16

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Disposer d'un référentiel client unique permet :

› d'obtenir une vision du client, dite « 360 degrés » ; la vision du client est enrichie par les informations issues de tous les canaux de communication ; ceci permet de dialoguer en connaissance de cause avec lui pour une relation client affinée et personnalisée, et ce, quels que soient le canal de contact et le métier qui communiquent avec le client ;

› d'exploiter l'ensemble des données client ; la connaissance de la clientèle est complète, la prise de décision est éclairée, les programmes d'action sont plus pertinents.

Contexte

› Le nombre de canaux de communication avec les clients augmente, le nombre de contacts clients et le volume d'informations aussi. De leur côté, les métiers (marketing, Web, ventes, service clients, logistique, gestion, etc.), surtout dans les organisations en silos, ont tendance à reconstruire des bases de données spécifiques à leurs besoins. Les mêmes données sont ressaisies plusieurs fois, le risque d'erreur croît. Or le client-individu s'attend à être connu et reconnu en tant que client, à recevoir des messages personnalisés. Une faute d'orthographe ou le non-respect d'une préférence exprimée pour le message SMS suffisent par exemple à ternir l'expérience du client qui reçoit un e-mailing.

› Avec un référentiel client unique, tous les processus et les systèmes informatiques disposent d'une information client fiable et validée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Obtenir une décision de direction générale, un projet transversal :

› Le « sponsor » du projet peut être la direction relation client ou marketing ou qualité :

– le projet est piloté par la direction informatique ; le comité projet comprend les métiers producteurs et utilisateurs de la donnée client ;
– cartographier les processus et systèmes informatiques qui utilisent la donnée client.

› Réunir les métiers qui produisent et utilisent les données clients.

› Déterminer les données qui doivent figurer dans le référentiel client. La direction informatique prend ensuite le relais pour la réalisation du référentiel client unique et l'interfaçage de toutes les applications informatiques (CRM et autres logiciels).

Méthodologie et conseils

› Un changement (nouveau canal de communication, nouveau positionnement des valeurs relationnelles de la marque, etc.) est souvent l'opportunité d'un projet de référentiel client unique.

› Mettre en place un processus de gouvernance de la donnée client : qui crée, qui modifie, qui valide telle donnée, qui a accès à quoi, quel suivi, quelle mesure de l'amélioration de la qualité des données, etc. ■

« Le vrai pouvoir, c'est la connaissance », Francis Bacon.

Avantages

- « La bonne offre, le bon message par le bon canal, à la bonne cible ».
- Un client connu et reconnu par tous les acteurs en contact, quel que soit le canal.

Précautions à prendre

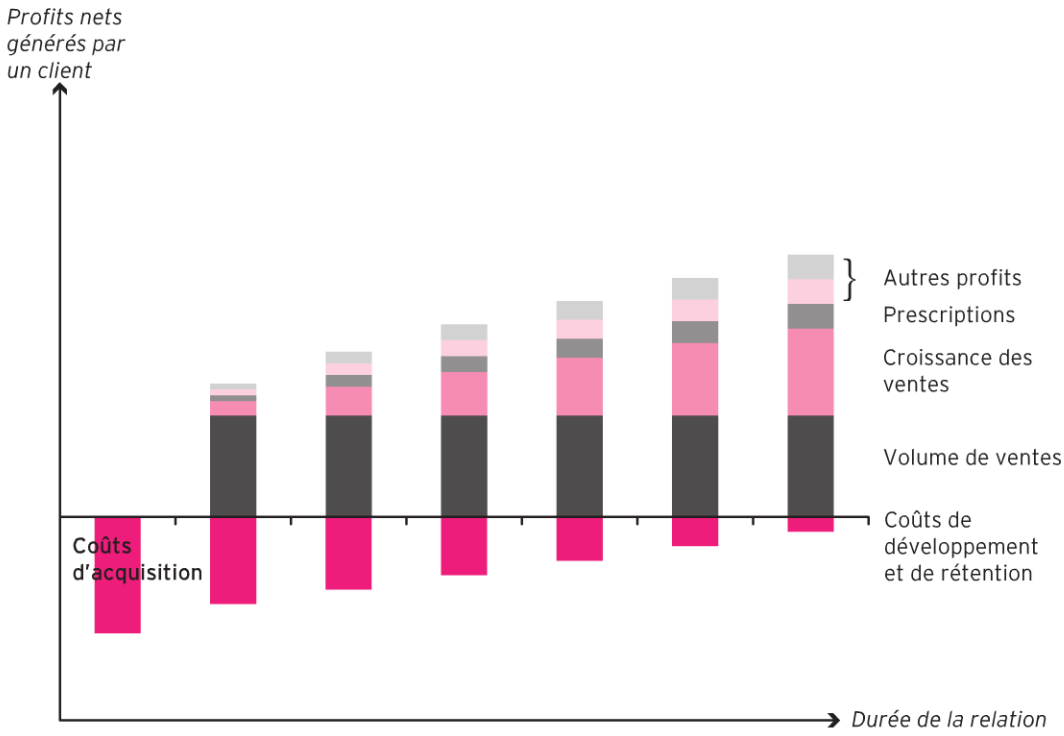
- La sécurisation des données.
- Le respect de la législation sur les données informatiques, données comportementales en particulier.
- La sensibilisation des collaborateurs à la qualité de la saisie.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 17

La valeur à vie du client

INSCRIRE LA NOTION DE VALEUR CLIENT DANS LA DURÉE



En résumé

La « valeur à vie » du client correspond à la différence entre :

- la valeur générée par le client durant toute sa vie de client : profits générés par un client (volume d'achats, type d'achats, nombre de prescriptions, contribution à la construction des offres, etc.) ;
- les coûts liés au client pendant toute sa vie de client : coûts d'acquisition, de développement et de rétention.

Insight

The Customer "Lifetime Value" is the difference between:

- *Value generated by the customer during his or her entire life: profits generated by a client (procurement volume, type of purchase, number of requirements, contribution to construction tenders, etc.).*
- *Costs entailed to the customer throughout his or her life: customer acquisition, development and retention (or loyalty) costs.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 17

La valeur à vie du client

Quels sont les clients qui vont assurer la pérennité de votre entreprise ?

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Dans l'entreprise orientée client, chaque client est important. En même temps, les ressources que l'entreprise met en œuvre pour « servir » ses clients ne sont pas illimitées. Le calcul de la valeur à vie du client permet d'identifier les clients qui contribuent à créer le plus de valeur pour l'entreprise.

› Réaliser une projection des revenus générés par un client jusqu'à la fin estimée de la relation avec lui est la première étape d'analyse du portefeuille de clients. Cela permet d'affecter ses ressources aux différents stades de la relation (marketing, vente, après-vente), à l'endroit exact où ces ressources ont la meilleure probabilité de créer de la valeur à long terme pour l'entreprise.

Contexte

› Pour mesurer le niveau de profitabilité à long terme des clients de l'entreprise sur une activité ou un type d'offres et déterminer la limite du coût d'acquisition d'un client : quel budget marketing maximum dois-je attribuer à tel type de client ?

› À l'occasion de la redéfinition de la segmentation des clients de l'entreprise : la différenciation des clients en fonction de leur « valeur à vie » pour l'entreprise permettra de construire des offres de services et une relation différenciée, dite « *one to one* ».

› Pour mettre en œuvre les actions du marketing relationnel et agir sur différents paramètres : augmentation de la durée de la relation, du panier moyen, du nombre de prescriptions, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Estimer la durée de la relation entre le client et la marque pour une activité donnée (cf. outil 15).

› Lister et quantifier les différentes formes de coûts générés par un client sur la durée de vie de la relation :

- coûts de recrutement (coûts marketing, publicitaires, commerciaux, etc.) ;
- coûts de développement et de rétention : développement d'offres de services, de campagnes promotionnelles, de programmes de fidélisation, implication des forces commerciales, mise à disposition de nouveaux canaux de contact, services après-vente, etc.

› Lister et quantifier les différentes formes de profits générés par un client sur la durée estimée de la relation :

- dépenses d'un client (évolution théorique de sa consommation, etc.) ;
- prescriptions réalisées par le client.

› Calculer la valeur à vie en effectuant la différence.

Méthodologie et conseils

La durée de la relation entre le client et la marque est très différente d'un secteur d'activité à l'autre. Il est souvent possible d'estimer cette durée à l'aide de la base de données clients en prenant pour référence l'historique des relations et en réalisant des projections tenant compte de l'évolution du marché de référence de l'entreprise. ■

Avantages

■ Apporte une vision prédictive de la valeur d'un client et positionne les actions marketing et relationnelles dans une perspective de long terme.

Précautions à prendre

■ L'évaluation de la valeur à vie d'un client dépend de chaque entreprise et de chaque secteur d'activité. Il convient de déterminer sa propre formule de calcul en prenant garde de ne pas surestimer la durée de vie des clients.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 18

La segmentation client

DIFFÉRENTS MODÈLES DE SEGMENTATION

La segmentation par la valeur	
Fonction : focaliser les actions de recrutement, de fidélisation et de rétention sur les clients rentables. Exemples de critères: CA, rentabilité, potentiel, accessibilité, etc. Cas du scoring RFM : Récence (le client a acheté il y a peu de temps) x Fréquence x Montant des achats	Exemple : la matrice ABC croisée (cf. outil 20) Exemple : le *scoring* RFM
Les segmentations opérationnelles	
Fonction : améliorer l'efficacité des actions marketing par l'optimisation du mix opérationnel (choix des moments, offres et canaux) avant, pendant et après la vente. Exemples de critères : activité du client, cycle de vie du cliententreprise, comportement d'achat, produits, usage, attentes relationnelles en termes d'intensité, de canaux préférés, attitudes (satisfaction, etc.), situation géographique, prédictive, etc.	Exemple : la segmentation par le cycle de vie du client-entreprise
Les segmentations par les besoins	
Fonction : créer de la valeur pour les clients, satisfaire en répondant aux besoins : – le marketing propose l'offre répondant le mieux aux besoins en termes de produit, prix, service, relation, etc. ; – le commercial cible les clients susceptibles d'acheter tel produit. Exemples de critères : besoins/attentes en termes d'usage, esthétique, technique, plaisir, optimisation (temps, coût, énergie), etc.	Exemple : le mode de contact préféré du client

Source : Inspiré de N. Van Laethem et L. Body, *Le Plan marketing*, Dunod, 2e édition.

En résumé

Segmenter consiste à découper un marché en sous-groupes de clients homogènes, qualifiés selon des critères précis. En fonction des objectifs poursuivis, plusieurs « modèles » de segmentation sont envisageables :

- La segmentation par la valeur : l'entreprise cherche à orienter ses moyens et actions prioritairement vers ses clients à forte valeur pour les fidéliser.
- Les segmentations opérationnelles : pour cibler les actions de marketing opérationnel/relationnel.
- Les segmentations par les besoins : lorsque l'entreprise cherche à développer une gamme d'offres répondant à des attentes clients.

Insight

Segmenting a market *is to cut into homogeneous subgroups of customers, qualified according to specific criteria. Several segmentation "models" are possible, depending on the objectives pursued:*

- *Value segmentation: the company is focusing resources and actions, on a priority basis, toward its high-value customers to build loyalty, and to move up the value of other clients.*
- *Operational segmentation: targeting actions in operational and relationship marketing.*
- *Needs-based segmentations: when the company is aiming to develop a range of offers to meet customer expectations.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 18

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La segmentation permet d'orienter les actions marketing et commerciales et d'adopter une démarche différenciée selon le type de clients ciblés. Différents modèles de segmentation sont envisageables ; les critères de segmentation sont choisis en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Contexte

› Classiquement, la segmentation permet d'identifier un ou plusieurs groupes de clients auxquels l'entreprise décide ou non de s'adresser en construisant des offres différenciatrices, répondant aux attentes des clients ciblés.

› En matière de stratégie client, la segmentation est avant tout utilisée pour identifier les clients à plus forte valeur pour l'entreprise ; cette dernière choisit de leur allouer l'essentiel de ses budgets et ressources dans l'objectif de les fidéliser.

› Dans une logique relationnelle, une segmentation plus fine permet de mettre en œuvre des politiques relationnelles adaptées aux comportements et attentes des clients. Cette approche permet d'individualiser au maximum la relation (« *one to one* ») en adaptant ses actions et moyens dans le but de pérenniser la relation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Quel que soit l'objectif poursuivi, la principale difficulté consiste à définir les critères les plus pertinents pour qualifier ses clients :

› Lister librement les critères possibles.

› Procéder par la « méthode des essais et des erreurs » :

– sélectionner 2 ou 3 critères en les soumettant à l'épreuve des faits ;
– les croiser ;
– lorsque cela est pertinent, établir les portraits clients ou « *persona* » (cf. outil 26) pour valider que les segments obtenus correspondent à des différences réelles de comportement ;
– quantifier les segments et évaluer leur potentiel ;
– vérifier que les critères sont réellement opérationnels : ils déterminent des clients que l'on peut toucher de manière sélective grâce à des moyens spécifiques ;

› Nommer chaque segment : la segmentation doit être facile à comprendre et communiquer.

› Envisager 2 ou 3 segmentations avant sélection.

Méthodologie et conseils

Les critères de segmentation les plus évidents (par exemple, dans le domaine du *B to B* : la taille de l'entreprise, le secteur géographique ou le domaine d'activité) ne sont pas forcément les plus pertinents pour votre entreprise. Il peut être très utile d'identifier quels critères sont utilisés par vos concurrents afin de décrypter leur stratégie et de vous positionner en face, par exemple en définissant des critères distincts. ■

La digitalisation et les réseaux sociaux entraînent un marketing de plus en plus ciblé.

Avantages

■ Positionner chaque type de segmentation en face des objectifs d'entreprise.
■ Étudier plusieurs types de segmentation complémentaires.

Précautions à prendre

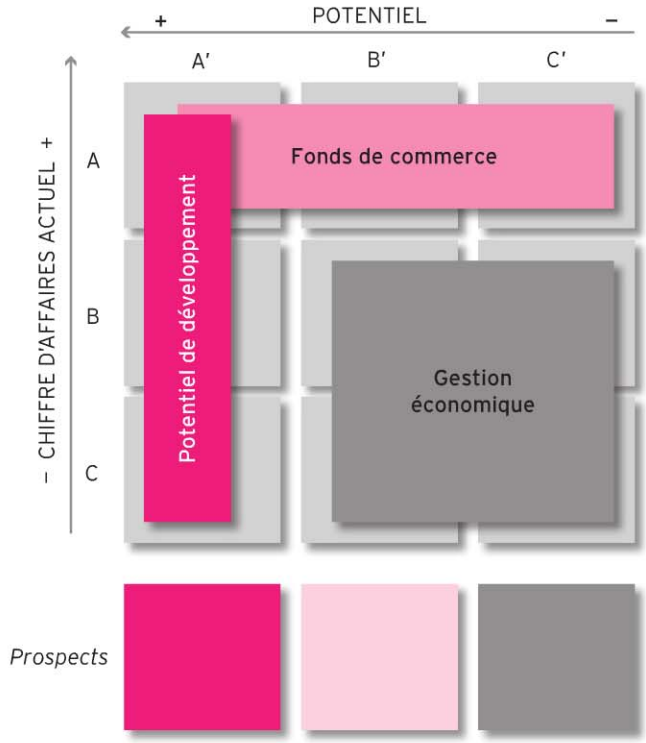
■ Pour être opérationnelle, la segmentation doit être réalisée de telle sorte que chaque segment puisse être quantifié et évalué en termes de potentiel. Utiliser en amont l'ensemble des informations dont vous disposez concernant vos clients (cf. outil 16).

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 19

La matrice ABC croisée

SEGMENTER PAR LA VALEUR ACTUELLE ET POTENTIELLE DES CLIENTS



En résumé

La **matrice ABC croisée,** inspirée de la loi de Pareto, croise trois groupes de clients déterminés par leur chiffre d'affaires actuel (axe des abscisses) et trois groupes caractérisés par leur potentiel de chiffre d'affaires (axe des ordonnées). Cette matrice permet de définir une stratégie commerciale et/ou relationnelle différenciée selon que le client se situe dans :

- le fonds de commerce ;
- le potentiel de développement ;
- la gestion économique.

Insight

*The **ABC (or Activity-Based Costing)** cross-reference matrix, inspired by the Pareto law, crosses three specific customer groups determined by their current revenue (x-axis) and three groups characterized by their potential sales (y-axis). This matrix defines a commercial and/or relational strategy, differentiated depending on where the client stands, in:*

- *its customer base or business assets;*
- *the development potential;*
- *economic management.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 19

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice ABC croisée permet de segmenter sa base clients afin d'identifier les clients sur lesquels l'investissement commercial et relationnel devra être le plus important. Cet outil tient compte du potentiel que chaque client représente pour l'avenir et permet donc à l'entreprise de se positionner dans une logique à long terme avec ses clients.

Contexte

Matrice à élaborer chaque année, au moment de l'élaboration du plan marketing et du plan d'action commerciale.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Qualifier les clients, en fonction du CA généré, en 3 catégories. Commencer par classer les clients par CA décroissant :

- les clients A sont les plus « gros » clients : ils rapportent 80 % du CA cumulé de l'entreprise ;
- les clients B sont les clients intermédiaires ; ils représentent 15 % du CA cumulé de l'entreprise ;
- les clients C, « petits clients », sont ceux qui génèrent le moins de CA (5 % du CA cumulé de l'entreprise).

› Définir les critères permettant d'évaluer le potentiel de CA des clients ; par exemple (en B to B) :

- CA actuel total réalisé dans le secteur ;
- développement de l'activité du client, de son propre CA ;
- stratégies définies par le client : diversification de ses activités, rationalisation de sa politique achat, etc.

› Lister les clients par ordre décroissant de potentiel en utilisant les mêmes seuils que précédemment (80 %/95 %/100 %). Trier par ordre décroissant de potentiel et distinguer 3 types de clients :

- les clients A' : potentiel fort ;
- les clients B' : potentiel moyen ;
- les clients C' : faible potentiel.

› Définir des approches marketing, commerciales, relationnelles différenciées par catégories :

- les clients situés dans les cases B et C ne sont pas jugés prioritaires et seront gérés de manière économique (Web et centres d'appel) ;
- les clients A représentent une source de CA importante mais ne sont pas tous créateurs de valeur à long terme pour l'entreprise ; c'est le fonds de commerce (à valoriser) ;
- les clients A' sont des clients stratégiques pour l'entreprise (source de revenus futurs : affecter des ressources pour les développer).

Allouer ses ressources commerciales au bon endroit.

Méthodologie et conseils

› Définir des critères objectifs de potentiel et les partager avec plusieurs départements de l'entreprise.

› Ajouter une ligne « P » correspondant aux prospects visés par l'entreprise (CA actuel = 0). En fonction de leur profil et de leur « accessibilité », ces prospects pourront devenir clés pour le développement de votre CA et nécessiteront un traitement relationnel privilégié. ■

Avantages

■ Une vision claire des clients à prioriser.

Précautions à prendre

■ Certains « petits clients » peuvent revêtir une grande importance stratégique par la qualité de la référence et le pouvoir de prescription qu'ils représentent. Dans ce cas, il conviendra de les traiter avec les égards dus aux grands clients.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 20

La relation différenciée

UNE STRATÉGIE ÉLABORÉE PAR TYPE DE CLIENTS

Client	Offre	Canaux	Posture
Segment 1 : PREMIUM Enjeu pour l'entreprise ++ Caractéristiques : Comptes stratégiques (CA> 1ME- Scoring image>4). Taille ++ Attentes : rapidité de traitement, individualisation de la relation, conseil	Catalogue d'offres : PREMIUM Services proposés : gestion dématérialisée, formation des utilisateurs, garantie 5 ans, palette de services Premium	Type de canal de contact : Face à face : KAM attitré Internet : espace client unique + espace Club Premium Accueil téléphonique direct pour appels entrants	Charte relationnelle : PREMIUM Intensité relationnelle : ++
Segment 2 : BOOST Enjeu pour l'entreprise + Caractéristiques : Comptes intermédiaires(CA> 400KE- Scoring image>2). Taille + ou ++ Attentes : rapidité de traitement, efficacité, services	Catalogue d'offres : Boost Services proposés : gestion dématérialisée, formation des utilisateurs (en option), garantie 3 ans, palette se services Boost	Type de canal de contact : Face à face (3 visites IC / an) Autres contacts sortants via des supports dématérialisés : Web et courriels Appels entrants via une plateforme téléphonique	Charte relationnelle : BOOST Intensité relationnelle : +
Segment 3 : ECO ...			

En résumé

La stratégie de **relation différenciée** (Client/Offre/Canaux/Posture) combine plusieurs ressources pour traiter différemment les clients selon leur profil en termes de valeur pour l'entreprise et selon leurs attentes spécifiques.

En fonction du type de client ciblé est élaboré un « mix » de moyens à mettre en œuvre pour assurer le juste niveau de « service » au client, celui qui permettra d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de fidélisation.

Chaque client se voit donc proposer une solution adaptée en termes d'offre, de canaux de distribution et de dialogue, et enfin en termes de pratiques relationnelles.

Insight

*The **differentiated relationship** (Customer/Offers/Channel/Posture) approach provides an opportunity to mobilize different resources to treat customers differently according to their profiles in terms of value for the company and depending on their specific needs.*

Depending on the type of customer targeted, it proposes to define the policy mix to implement, in order to ensure the right level of "service" to the client with a view to meeting the company's goals in terms of retention or loyalty.

Therefore, an appropriate solution is proposed to every customer in terms of offerings, distribution channels and dialogue, and finally in terms of relational practices.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 20

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Différencier la stratégie relationnelle permet d'obtenir un meilleur retour sur investissement (ROI) des actions mises en œuvre.

› Les clients à plus forte valeur reçoivent un traitement « premium ».

› Une relation adaptée aux attentes opérationnelles (offres, services après-vente, etc.) et relationnelles (intensité relationnelle, cohérence de la communication multicanale, etc.) est mise au point pour chaque segment.

Contexte

Les entreprises cherchent à se différencier en proposant à chaque client une expérience adaptée à ses attentes en termes d'offre, de canaux et de posture relationnelle. Construire une gamme d'offres de produits et services en phase avec les attentes de chaque segment de clientèle ne suffit plus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Étape client :** définir les segments cibles et caractériser chaque segment :
- enjeu pour l'entreprise (valeur client, valeur stratégique, etc.) ;
- caractéristiques (taille, CA, comportements d'achat, etc.) ;
- attentes (attentes en termes d'offres, de traitement relationnel, etc.).

Formaliser l'objectif visé pour chacune des cibles. Par exemple : développer et nourrir une relation à long terme ou encore prioriser la performance économique sur le court terme.

› **Étape offres** : lister les offres existantes ou à créer face à chaque population avec pour objectif d'individualiser au maximum les offres/services pour séduire et fidéliser les clients « prioritaires ». Étudier les offres de base, services, offres de *cross-selling*, d'*up-selling*, etc.

› **Étape canaux :** identifier les canaux de contact pertinents dans chaque cas :
- parce que ce sont les modes préférés du client ;
- dans une logique économique (ex : Web).

› Par exemple, pour les clients « prioritaires à fidéliser », une politique multicanale « à la carte » proposant au client de choisir entre contact physique et relation à distance pourra être très appréciée.

› **Étape posture :** formaliser les postures attendues du personnel au contact. Elles peuvent être détaillées dans une « charte relationnelle », précisant les codes de conduite face à tel ou tel client, via tel ou tel canal de contact.

Méthodologie et conseils

Lors de l'étape client, si le critère de segmentation premier est celui de la valeur client, on peut compléter ce premier niveau en le qualifiant en termes d'attentes clients. Par exemple, grâce à la matrice ABC croisée, une société commercialisant du mobilier de bureau design identifie un premier groupe de 200 clients « premium », qu'elle décide de cibler en priorité. À l'aide de ses outils de connaissance clients, elle identifie les attentes communes à ce groupe de 200 clients (bouquets de service, plans d'installation en 3D, besoin d'un suivi personnalisé, etc.). ■

« Le client est le patron », Alan George Lafley, ex-PDG de Procter & Gamble.

Avantages

- Un positionnement précis sur chaque segment.
- Inclut la posture de service, qui influence de façon majeure l'expérience globale vécue par le client.

Précautions à prendre

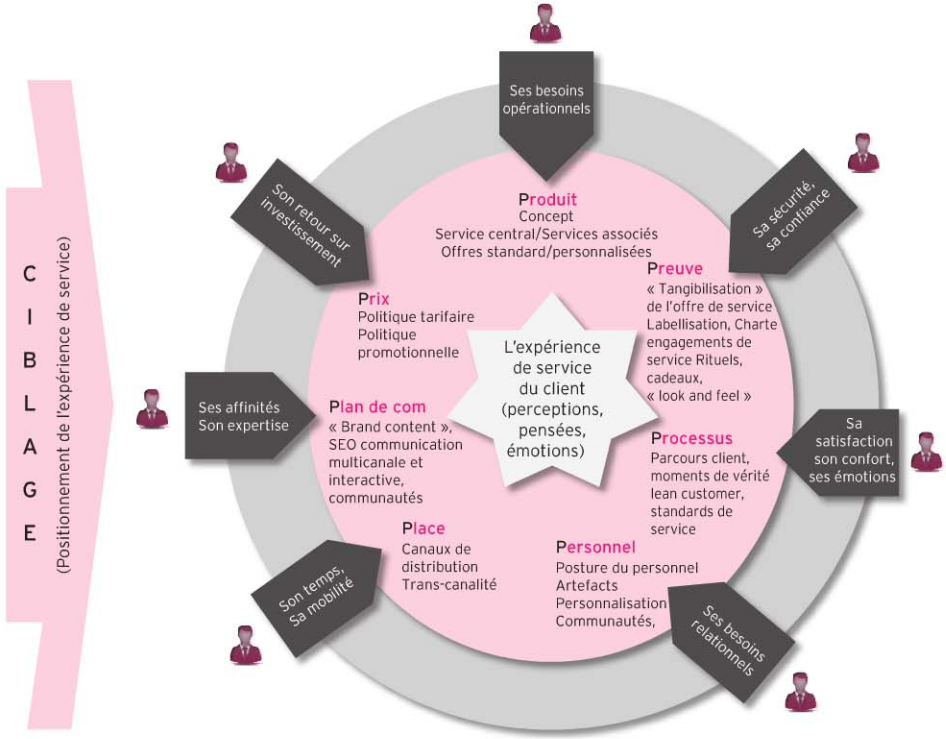
- Accompagner la mise en œuvre de la posture par un programme d'appropriation des « pratiques relationnelles ».

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 21

Les 7 P de l'expérience de service

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE SERVICE CRÉATRICE DE VALEUR POUR LE CLIENT



En résumé

J. Mac Carthy crée les 4P, en 1960. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont élaboré le modèle des 7 P pour les services.

Ce modèle, adapté ici, propose de créer – à partir du positionnement souhaité pour le client – une expérience de service à valeur pour la cible client, en identifiant la meilleure combinaison possible de moyens à travers les « 7 P du service » : Produit, Preuve, Processus, Personnel, Place, Prix et Plan de communication.

Chaque « P » est associé à une facette de l'expérience client.

Insight

J. Mac Carthy created the "4 Ps" in 1960 (Product, Price, Place and Promotion). In turn, many authors, including Lovelock, developed in 1996, a "7 Ps" model for Services.

This model proposes to establish – from the desired positioning of the client – a service experience value for the target customer, identifying the best combination of resources through the "7 P's of Service": Product, Proof, Process, Personnel, Place, Price and Program for communications.

Each "P" can be associated with one facet of the customer experience.

goo.gl/YmRjY8

Positionner l'expérience de service

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 21

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle des 7 P de l'expérience de service permet d'élaborer une expérience de service centrée sur les effets (perceptuels, cognitifs et émotionnels) que l'entreprise souhaite générer auprès du client.

Contexte

L'élaboration du mix-marketing (7 P) du service intervient après le ciblage des clients et la définition du positionnement souhaité, en cohérence avec le positionnement de marque. La conception de l'expérience tient compte des spécificités liées à la nature même du service :

› Les interactions entre le client et le personnel de l'entreprise déterminent – souvent de façon importante – la valeur que le client attribue à la prestation délivrée *in fine*.

› La prestation peut être délivrée de façon hétérogène. D'où l'importance de « mettre sous contrôle » la délivrance du service pour un parcours client sécurisé.

› Le caractère « intangible » de la plupart des services implique pour le client le besoin de percevoir la valeur « concrète » que le service va lui apporter. La mise en avant d'éléments de preuve permet de « tangibiliser » le service et susciter la confiance du client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Spécifier les composantes de l'expérience de service, en décrivant pour chaque « P » les impacts/effets attendus sur le client :

› **Produit** : définir les caractéristiques de l'offre de service et les bénéfices opérationnels ou fonctionnels pour le client.

› **Prix** : décider du rapport satisfaction/coût souhaité pour le client et mettre au point la politique tarifaire (premium/low cost, abonnement, programmes de fidélisation, etc.).

› **Place** : décider la politique de distribution en alignant canaux et NTIC avec le niveau de facilité d'accès et de mobilité souhaité pour le client.

› **Plan de communication** : définir la politique de communication en pensant information et formation du client, dialogue interactif et communauté le cas échéant.

› **Personnel** : définir la posture de service attendue, quantité et qualité des interactions, personnalisation, etc.

› **Processus** : spécifier les moyens à mettre en œuvre pour accompagner le client tout au long de son parcours et assurer sa satisfaction (standards de service, moments de vérité, etc.).

› **Preuve** : « matérialiser » le service (labellisation, charte, etc.) pour une mise en confiance du client.

Méthodologie et conseils

Lors de sa « production » (cf. outil 32), le service invite simultanément le client et les personnels qui délivrent le service au client. Afin d'assurer un niveau d'engagement optimum et une posture adaptée de la part du personnel au contact, mettre en œuvre les actions de formation et d'accompagnement adéquates. ■

Élaborer une proposition d'expérience attractive, différenciatrice et fiable.

Avantages

■ Un outil « classique » du marketing revisité et réorienté expérience client.

Précautions à prendre

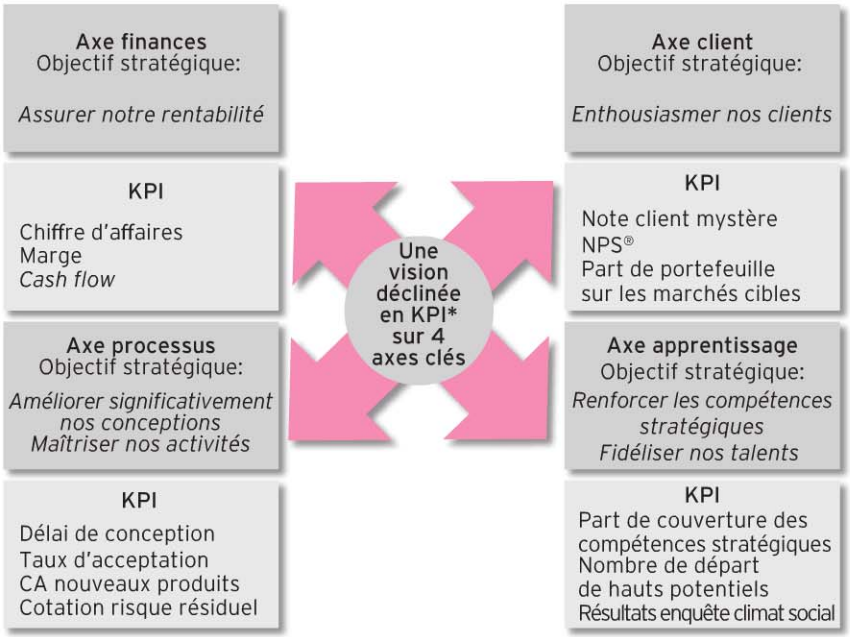
■ L'essentiel est que les 7 P soient en totale concordance afin d'offrir une expérience de service en cohérence avec le positionnement choisi.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 22

Le tableau de bord prospectif BSC

EXEMPLE DE BSC DANS UNE SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE



KPI : *key performance indicator*
Source : Inspiré de Norton et Kaplan.

En résumé

Le tableau de bord prospectif (*Balance ScoreCard*) est un modèle de tableau de bord stratégique. Il mesure la performance au travers d'indicateurs stratégiques (KPI) répartis de manière équilibrée selon quatre axes :

- Les résultats financiers (comment nous perçoivent nos actionnaires ?).
- La satisfaction des clients (comment nous perçoivent nos clients ?).
- Les processus (où devons-nous être excellents pour réussir ?).
- L'apprentissage organisationnel (quelles compétences pour mieux changer/progresser ?).

Dans ce tableau de bord, la qualité perçue par les clients prend alors tout son sens.

Insight

The Balanced ScoreCard is a strategic monitoring chart model. The tool measures performance using Key Performance Indicators (KPIs) evenly divided into four areas:

- *financial results (How are we seen by our shareholders?);*
- *customer satisfaction (How are we seen by our customers?);*
- *processes (Where do we need to do great work to be excellent and have results?);*
- *organizational learning (What skills to carry to better change or improve?).*

The quality perceived by the customers makes all the more sense in this scoreboard.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 22

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La démarche BSC sert à identifier et formaliser le « schéma explicatif de la performance » de l'entreprise, puis à en piloter la mise en œuvre. Sa valeur ajoutée est d'aider à mieux comprendre et à mieux établir les relations de causes à effets entre d'une part, les résultats financiers et clients (performance) et, d'autre part, les processus opérationnels et compétences organisationnelles (leviers). Le pilotage devient « prospectif » (et non un constat « *a posteriori* »), grâce au suivi d'un petit nombre d'indicateurs (KPI) qui permettent d'anticiper sur les résultats.

Contexte

Avec la *Balanced ScoreCard*, le point de vue client (et pas seulement celui de l'actionnaire) est placé au cœur du pilotage de l'entreprise. Le modèle s'appuie sur la conviction que la performance financière résulte d'une fidélisation des clients par leur satisfaction :

› Satisfaction des clients qui repose sur l'efficacité des processus (R & D, marketing, ventes, logistique, etc.).

› Processus eux-mêmes optimisés par le changement et le progrès continu, grâce au personnel et au management.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le tableau de bord prospectif est l'aboutissement d'une démarche préalablement réalisée par le management de l'entreprise :

› En amont, la mission de l'entreprise, son positionnement stratégique (par les coûts, par la différenciation, par l'innovation, etc.), les valeurs et la vision ont été définies et partagées.

› Les membres du comité de direction étudient ensuite par quelle combinaison de leviers obtenir la performance économique : la stratégie client, les offres à retenir, les processus clés à améliorer, les activités clés à mettre en œuvre, les talents à réunir, les progrès à engager… Ils élaborent ainsi le « schéma explicatif de la performance » (dit aussi « carte stratégique »).

› Le comité de direction définit ensuite les indicateurs clés (KPI) qui traduiront la performance de chacun des 4 axes stratégiques (financier, client, processus, apprentissage). Ces KPI sont ensuite déclinés par entités, processus, etc.

Les données du tableau de bord prospectif sont périodiquement mises à jour. L'analyse des KPI sur les quatre axes vient éclairer le comité de direction sur les décisions à prendre (poursuivre dans la continuité ou chercher à redresser tel ou tel KPI en agissant sur tel ou tel autre KPI).

Méthodologie et conseils

La cohésion du comité de direction est indispensable, ses membres doivent posséder la même vision des fonctionnements de l'entreprise. Le pilotage proprement dit suppose d'appuyer la mesure sur un logiciel qui collectera et consolidera les données sur chaque KPI. ■

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes », Henry Ford.

Avantages

- Un outil de management, de communication et de déploiement de la stratégie.
- Assure de mettre la qualité perçue par les clients au cœur de la stratégie de l'entreprise.
- Permet d'aligner toutes les actions d'une entreprise vers une ambition commune et partagée par tous.

Précautions à prendre

- Rester dans l'esprit de Norton et Kaplan : peu d'indicateurs (une quinzaine maximum, équilibrés sur les 4 axes).
- Attention à ne pas réserver à l'axe client des indicateurs purement transactionnels (chiffre d'affaires, part de portefeuille), penser aussi à la qualité perçue.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

3 LE DESIGN D'EXPÉRIENCE CLIENT

« Si vous créez une excellente expérience client, les clients en parleront. Le bouche-à-oreille est un outil très puissant. »
Jeff Bezos

L'entreprise s'intéresse naturellement à ses clients sous l'angle de la transaction commerciale. Combien de visites, de ventes ? Quels profits dégagés ? Ces données permettent entre autres de structurer et hiérarchiser le portefeuille clients, un préalable à l'élaboration de la stratégie client (cf. dossier 2). Mais le seul point de vue transactionnel est de peu d'utilité pour trouver les clés de conquête, de satisfaction et/ou de fidélisation des clients.
Alors même qu'il devient très difficile de se différencier sur les produits, voire sur l'excellence du service, les entreprises cherchent de nouveaux terrains pour gagner la préférence de leurs clients et en conquérir de nouveaux. Par ailleurs, avec l'avènement du digital, les relations entre les entreprises et leurs clients sont à réinventer : points de contact multipliés, parcours client omnicanal…

Vers une économie de l'expérience client

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises décident de mettre l'expérience client au cœur de leur stratégie. Certains nomment un directeur de l'expérience client (CCO – *Chief Customer Officer*) dont le rôle est souvent de réorienter l'action de l'entreprise autour de l'expérience client :

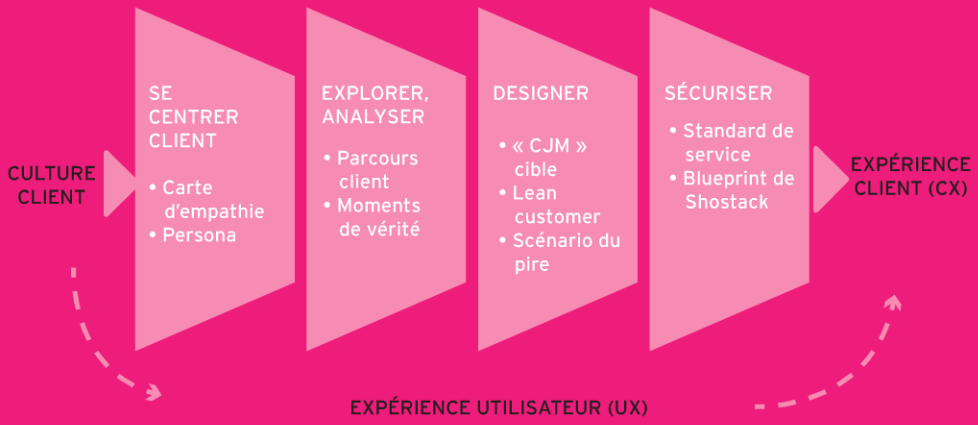
- Réorganisation de l'entreprise (dé-silotage…).
- Organisation du recueil de la voix du client.
- Design d'expériences mémorables.
- Mesure des résultats.

Le sujet de l'expérience client est vaste et occupe tout naturellement une large partie de cet ouvrage.

Partageons une première définition de l'expérience client

L'expérience client est ce que vit et ce que ressent le client avant, pendant et après l'acquisition et l'utilisation d'un bien ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut vivre avec la marque. L'expérience client est donc individuelle et multiforme. Elle est centrée

Copyright © 2017 Dunod.



sur l'instant, faite de perceptions, d'émotions et de pensées. Elle précède et influence le ressenti de satisfaction et les décisions du client. C'est le sens d'une démarche « orientée client » de placer au cœur de la réflexion stratégique, le client en tant qu'acteur social et psychologique et pas seulement économique. Si la révolution digitale apporte de nombreux et nouveaux canaux pour communiquer avec le client, la relation client doit être réfléchie à partir du projet d'expérience client, et non à partir des technologies qui sont des « moyens de ». D'où l'importance de comprendre les ressorts de l'expérience client.

Ce dossier vous propose l'essentiel pour élaborer un projet d'expérience client réussie.

LES OUTILS

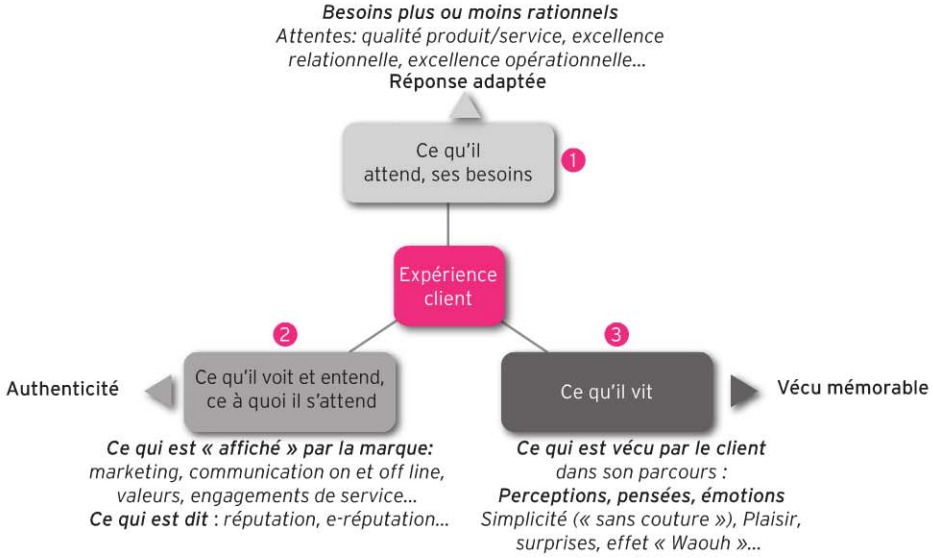
23 L'expérience client (*CX*) 64
24 La carte d'empathie 68
25 La *persona* 70
26 Le parcours client 74
27 Les moments de vérité (MOT) 78
28 La Customer Journey Map « cible » 82
29 Le scénario du pire 86
30 Le *lean customer* 88
31 Le standard de service 90
32 Le blueprint de Shostak 92
33 L'expérience utilisateur (UX) 94

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 23

L'expérience client (*CX*)

LES CLÉS D'UNE EXPÉRIENCE POSITIVE DU POINT DE VUE CLIENT



En résumé

L'expérience client (ou *CX* pour *Customer Experience*) est ce que vit et ce que ressent le client avant, pendant et après l'acquisition et l'utilisation d'un bien ou service. C'est le résultat des interactions vécues avec la marque et mémorisées.

Le client vit une expérience mémorable si l'entreprise adresse ces trois dimensions avec un même souci d'excellence et de cohérence :

- Ce que le client attend de l'entreprise/la marque.
- Ce à quoi il s'attend compte tenu de ce qu'il en a vu, lu ou entendu.
- Ce qu'il vit avec la marque à chaque étape de son parcours.

Insight

Customer Experience (CX) is what the customer undergoes before, during and after purchase, and when he/she is using a product or service. It is the result of all recorded customer interactions with the brand.

The customer will have a memorable experience if the firm addresses three dimensions of CX with equal striving for excellence and coherence:

- *What the customer basically expects from the firm / the brand*
- *What he/she expects in view of what he/she has seen, read or heard.*
- *What he/she experiences with the brand in each stage of interaction with it.*

goo.gl/YmRjY8

Explication de l'expérience client (*CX*)

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Si l'expérience client ne se limite pas à répondre à des besoins exprimés, elle ne peut pas non plus être réduite à l'accumulation de petites attentions séduisantes pour le client. L'expérience sera positive et mémorable pour le client si ces trois dimensions sont réunies : réponse au besoin, authenticité, vécu mémorable. Lorsqu'on lance un « chantier » expérience client au sein d'une entreprise, il faut donc :

› assurer la cohérence : intégrer ces trois dimensions importantes pour le client ;

› dépasser le stade de l'excellence opérationnelle (centré sur « la réponse pertinente au besoin du client ») ;

› construire, sur le parcours client, une « offre d'expériences » singulière, positive, mémorable en se focalisant sur l'effet produit sur le client en termes de perceptions, pensées, émotions.

Contexte

Sur des marchés saturés d'offres banalisées, d'innovations trop vite copiées, l'expérience client devient le terrain de différenciation de bon nombre d'entreprises. C'est en créant une expérience client remarquable et cohérente avec son positionnement que la marque trouve aujourd'hui un nouvel axe de différenciation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Avant tout, s'assurer de répondre aux besoins et aux attentes principales du client : Il s'agit d'apporter des réponses aux attentes obligatoires et proportionnelles, voire attractives, du client (cf. outil 11) : identifier ces différents niveaux d'attentes et analyser les retours des enquêtes de satisfaction pour améliorer la qualité de service au besoin. Tant que la réponse apportée n'est pas pertinente, l'expérience perçue sera mémorable... mais au sens négatif du terme !

› Construire et revendiquer une posture authentique : lister régulièrement promesses et engagements de service communiqués par la marque et comparer à la réalité, aux feedbacks clients pour éviter les effets de « sur-promesse » dévastateurs pour l'image de marque. Prendre soin de sa e-réputation en étant présent de manière active sur les réseaux sociaux (cf. outil 4).

› À partir du recueil de la voix du client (cf. dossier 1), définir les composantes de l'expérience en se focalisant sur l'effet produit.

Pour se différencier, il est souvent possible d'enrichir l'offre d'expériences en « théâtralisant » le parcours du client et en sollicitant tous les sens du client : environnement sonore (musique), tactile et visuel (design, théâtralisation des lieux de vente et des sites Web, UX Design...). Sur les points de contact physiques (boutique, agence), construire une ambiance olfactive, permettre au client d'expérimenter, de goûter. Tous ces ressentis sensoriels influeront positivement sur l'acte d'achat et l'expérience globale vécue par le client.

Méthodologie et conseils

Pour aller encore plus loin, on peut « créer l'événement » en générant de l'enthousiasme auprès du client à l'aide du fameux « effet Waouh » (cf. outil 27).

Associer réponse au besoin, posture authentique et vécu mémorable.

Avantages

- Envisager la notion d'expérience vue du client.
- S'appuyer sur la cohérence globale pour réussir le pari de l'expérience mémorable.

Précautions à prendre

- Parce que les émotions sont au cœur du sujet, les outils classiques de conception d'offres (approches souvent rationnelles) ne sont pas toujours appropriés pour dessiner l'expérience client cible. Nous vous proposons dans cet ouvrage des outils adaptés (personas, parcours, customer journey map, cible...) pour construire des expériences mémorables.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'expérience client (*CX*)

Comment être plus efficace ?

Effet Waouh… et effet Flop

Comme nous l'avons vu précédemment, il est inutile de s'évertuer à inventer des « effets Waouh » si le parcours emprunté par le client est truffé de catastrophes. Le client insatisfait n'est naturellement pas ouvert à la fantaisie alors même qu'il vit un enfer avec la marque. Imaginez un client qui s'abonne à un forfait et se fait livrer par la même occasion un nouveau téléphone mobile *via* le même opérateur. Livré à son domicile avec une carte SIM, le téléphone ne fonctionne pas. Impossible d'obtenir de l'aide en ligne. Le client est furieux. Quelques minutes plus tard, il reçoit un mail pour le remercier chaleureusement pour son abonnement et lui donner la possibilité d'avoir accès à un tout nouveau service « musique » gratuit. On lui permet même de tester plusieurs « échantillons musicaux » pour identifier son profil de fan. Super ! Sauf que, sans mobile, il ne pourra pas en bénéficier… Imaginez la réaction émotionnelle du client !

Commencer par éradiquer les catastrophes

Le téléphone livré ne fonctionne pas. C'est très dommageable. Mais chacun sait que cela peut arriver… En revanche, si le client n'a pas la possibilité, en 2 clics, de trouver une solution alternative ou, *a minima*, de s'adresser à un représentant de l'opérateur qui fera preuve d'empathie à son égard, la situation devient critique. Le client se sent délaissé, voire trahi. Deux conséquences : déception mémorisée ; client devenu critique. Éviter les effets « Flop » passe d'abord par la maîtrise des outils de l'excellence de service (cf. outils 29 à 33). C'est aussi identifier, à chaque étape du parcours client (cf. outils 26, 27 et 28), les dysfonctionnements et irritants. Pour cela, vous pourrez vous appuyer sur les remontées clients (cf. outils 4 et 5) et les réclamations (cf. outils 49 et 50).

Imaginer de nouvelles pistes pour enchanter le client

L'expérience visée est un mélange d'émotions, surprise et joie, provoqué par une offre, un geste ou un comportement du vendeur, du commercial, du téléconseiller, qui dépasse les attentes du client. Si l'effet est véritablement « Waouh », le client aura même envie d'en parler autour de lui et générera un buzz très positif.

Selon Joseph Pine et James H. Gilmore[1], 4 registres d'expériences peuvent être envisagés, en ligne avec le positionnement et les valeurs de la marque. Ce sont :

- les loisirs : le client se divertit pendant l'expérience ;
- l'éducation : le client apprend quelque chose d'utile ou d'intéressant grâce à l'expérience ;
- l'évasion : le client voyage, sort de son quotidien ;
- l'esthétique : le client s'émerveille et se sent valorisé.

Si certaines composantes de l'expérience sont harmonisées et proposées à tous, idéalement, chaque client (ou sa *persona*, cf. outil 25) doit pouvoir y trouver son bonheur et sentir que l'attention lui est tout particulièrement réservée.

1 *The Experience Economy*, B. Joseph Pine, James H. Gilmore, 2011, Harvard Business School Press.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS pratiques

Voyages-SNCF : 4 axes pour une expérience client sans couture

Identifier et réparer les ruptures de parcours qui peuvent exister. L'ambition est aujourd'hui de devenir une référence digitale « best in class ».

Excellence des parcours

Cross device

Gérer le passage d'un device à l'autre afin que l'expérience reste fluide pour le client.

Redonner du temps au client, lui épargner des recherches inutiles et libérer des inquiétudes qu'il peut avoir concernant son voyage*.

Customer Time Management

Socialisation du site

Renforcer les interactions avec et entre les clients grâce à des communautés d'usagers qui se répondent. L'idée est de favoriser la « viralisation » des offres et d'accélérer la personnalisation.

Source : http://www.laposte.fr/lehub/Voyages-SNCF-com-capitaliser-sur-l, 14 décembre 2016

EXEMPLES D'OFFRES D'EXPÉRIENCES OU DE « WAOUH EFFECT »

Extraits du témoignage de Julien Nicolas, directeur SNCF-Voyages France :

« Pour cela, nous avons repensé l'intégralité du parcours en nous demandant comment nous pouvions envoyer des informations pertinentes à nos clients au bon moment, ce que nous appelons "être chrono-responsive". Par exemple, à J – 3, vous recevez une notification qui vous rappelle l'heure de votre voyage ; à J – 1, nous vous alertons sur la météo ou sur le trafic pour relier la gare ; arrivé en gare, nous vous signalons le bon quai ; et une fois assis à votre place, nous vous donnons la possibilité de commander un repas au bar via mobile. » ■

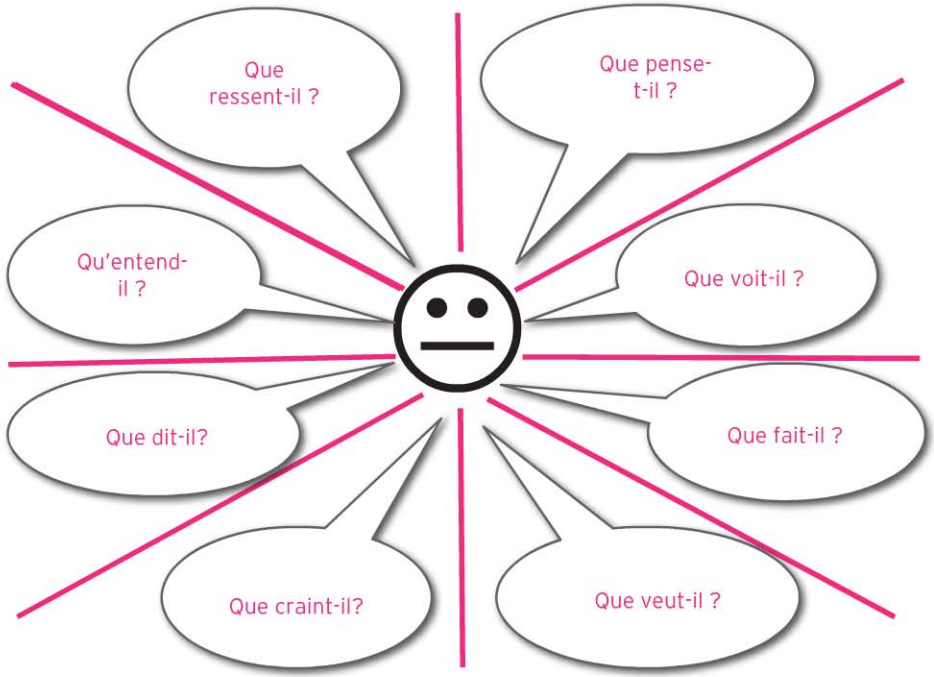
Loisirs	*Chez Lego :* le mercredi après-midi, on vous offre un kit de Lego à réaliser sur place avec votre enfant. Vous pouvez conserver le montage et repartir chez vous avec.
Éducation	*En formation Cegos :* les participants qui suivent une formation sur un thème donné (par exemple « Animer une réunion ») vont apprendre d'autres pratiques en bonus. Par exemple, ils sortent avec un « Kit du feedbacker » qui leur a été utile pour débriefer les jeux de rôles et leur permettra donc de maîtriser les techniques de feedback une fois de retour en entreprise. Certains jours, les participants sont invités à des « Happy learning » en soirée sur des thèmes divers.
Évasion	*Sur le site Sephora :* vous pouvez facilement accéder au « Beauty board » qui met en scène des clientes ayant utilisé des produits Sephora.
Esthétique	*Dans les boutiques Nespresso :* mobilier design, décoration soignée aux couleurs de la marque, espace dégustation, hôtesses en tailleur sombre...

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 24

La carte d'empathie

EXPLORER L'EXPÉRIENCE CLIENT



En résumé

La « carte d'empathie » sert à réaliser un exercice d'empathie, c'est-à-dire se mettre à la place d'un interlocuteur – client, fournisseur, partenaire... Sa formalisation est un préalable à l'élaboration d'une réponse, d'une solution, d'une offre adaptée aux besoins et à l'état d'esprit du client. Lors d'échanges, de séances de résolution de problèmes ou de créativité autour des problématiques clients, on utilise les questions de la carte pour collecter et organiser les données client à propos de l'expérience qu'il est en train de vivre, sur les plans sensoriel, émotionnel et cognitif.

Insight

The Empathy Map helps you experience an exercise in empathy, "putting yourself in the shoes" of an interlocutor (customer, supplier, business partner). You should fill it out before elaborating a response, a solution or an offer you want to adapt to the customer's mood and needs.

When you are conducting brainstorming and problem-oriented exchanges and meetings related with customer issues, you can use the Empathy Map's questions to gather and categorize your customer data in terms of what they are experiencing on a sensory, emotional and cognitive level.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 24

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La carte d'empathie aide à identifier de façon exhaustive tous les facteurs qui entrent en jeu chez le client, dans une situation particulière :

- Ses perceptions : ce qu'il voit, ce qu'il entend.
- Ses actions : ce qu'il dit, ce qu'il fait.
- Ses émotions : ce qu'il ressent.
- Ses pensées, ses questionnements…
- Ses besoins, ses contraintes, ses problèmes…
- Ses craintes, interrogations, doutes…

Contexte

L'outil favorise l'orientation client d'un groupe, d'une démarche, d'un travail. La carte d'empathie est utilisée par exemple pour dresser la cartographie de l'expérience client sur un point de contact (cf. outils 27 et 28) ou pour alimenter la *persona* du client (cf. outil 25). Une fois complétée, elle permettra d'identifier d'éventuelles dissonances ou contradictions entre l'état du client à un instant *t* et ce que l'entreprise lui propose en tant qu'expérience de service, offre de service, éléments de discours…

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Préparer.** Dans le cadre d'une cartographie du parcours client ou d'élaboration d'une *persona*, constituer un groupe multi-métiers, identifier les données clients à collecter par les membres du groupe avant la réunion.
- **Lancer la production des idées.** L'animateur du groupe présente le travail à accomplir et les règles de fonctionnement : chacun – à partir des données factuelles connues sur les clients et en sa possession – répondra aux questions en notant les informations sur des Post-it (1 idée par Post-it, 1 code couleur par type de question). Ensuite, les participants iront coller les Post-it sur le mur en les regroupant par questions, les doublons sont ensuite éliminés.
- **Animer la production du groupe** à partir des questions de l'outil. Que voit-il ? Qu'entend-il ? Que veut-il ? Que ressent le client ? Que craint-il ? Que fait-il ?
- **Formaliser les informations retenues** dans la carte d'expérience client ou dans la « *persona* ». Les réponses aux questions servent ensuite de base pour concevoir en cohérence une expérience client remarquable ou confronter l'expérience client existante pour la faire progresser.

La carte d'empathie est un outil mis au point par la société Xplane, basée dans l'Oregon.

Méthodologie et conseils

- Pour une séance destinée à alimenter la conception d'un dispositif précis : tendre du papier kraft sur les murs de la salle, s'équiper en Post-it de couleur (8 couleurs) et en stylos à mine épaisse ; attribuer une couleur à chaque question clé (par exemple, des Post-it bleus pour les réponses à « Que voit le client ? »). Ceci facilite le regroupement des Post-it. Pratiquer un vote pour sélectionner les idées les plus importantes quand leur nombre est trop important.
- Pour un usage simplifié, les questions suffisent à animer la réflexion. Un rapporteur de séance prend en note les réponses. ■

Avantages

- « Orienter client » les équipes qui participent au design d'expérience client.
- Développer l'empathie des collaborateurs en amont des phases de conception d'outils/offres/argumentaires.
- Fonder les offres d'expérience client sur des données clients vérifiées.

Précautions à prendre

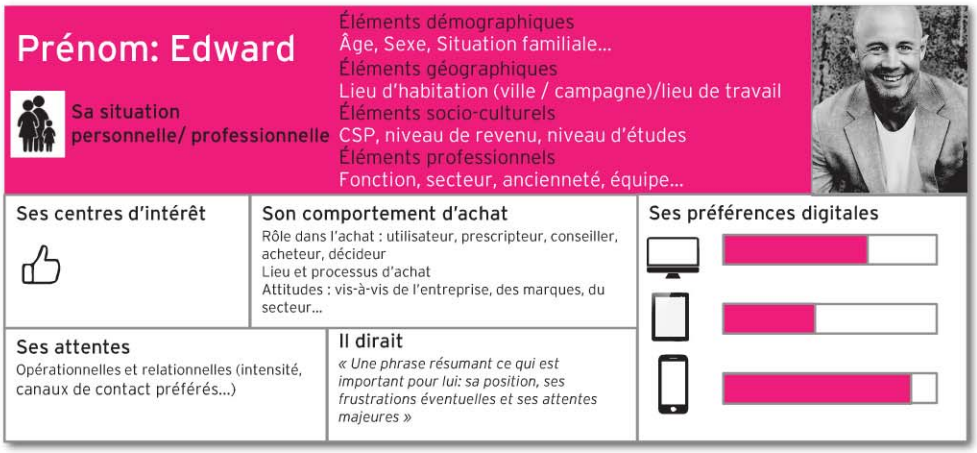
- Bien distinguer les données issues des clients eux-mêmes et celles qui ne sont que des suppositions (par exemple, marquer les suppositions par un « S » sur le Post-it).
- Confirmer ou infirmer les idées qui ne sont « que » des suppositions par des interviews avec des clients réels.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 25

La *persona*

PERSONNIFIER LE CLIENT CIBLE



En résumé

La méthode des personas ou « portraits clients » permet de personnifier les différents groupes de clients ciblés par l'entreprise et d'entrer en empathie avec eux. Chaque groupe cible est représenté par le profil d'une personne fictive caractérisée par différents attributs :

- Un prénom et une photo.
- Un résumé de la situation personnelle et/ou (en particulier en B to B) professionnelle de la personne.
- Une représentation de ses centres d'intérêt, comportements d'achat, préférences digitales et attentes particulières.
- Une phrase résumant ce qui est important pour elle.

Insight

The method of creating "personas" (fictional customer portraits) helps you personify the client segments targeted by your firm and empathize with each one of them. Each targeted segment is represented by a fictional character profile with the following traits:

- *Name and photo*
- *A summary of the character's personal circumstances and professional situation (the latter is particularly important in B-to-B marketing)*
- *A depiction of the persona's interests, hobbies, purchase behaviour, online preferences and particular expectations*
- *A sentence that summarizes what he/she finds most important.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 25

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Avec la *persona*, les équipes en lien direct ou indirect avec le client partagent la même représentation du client cible. Le client a un nom, un visage, un âge, une famille, un métier, etc.

Contexte

Optimiser l'expérience client est un projet complexe et transversal ; il est nécessaire de partager les mêmes références pour avancer ensemble dans la même direction. Par exemple, autour d'une nouvelle offre, avec la méthode des *personas* :

› l'équipe recherche et développe l'offre la plus adaptée en termes d'usage et de bénéfices pour le client-cible ;

› l'équipe marketing élabore la communication adaptée à chaque point de contact (Web, boutiques, etc.) ;

› les équipes de développement SI conçoivent les interfaces les plus simples et pertinentes du point de vue du client utilisateur (cf. outil 33) ;

› les équipes au contact se préparent à adopter les bons réflexes face au client-individu.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Définir les objectifs de la démarche : qui utilisera les *personas* ? Dans quel but ?

› Sélectionner les « macro-segments » de clients ciblés par l'entreprise.

› Pour chaque groupe cible, rechercher un maximum d'éléments factuels pour caractériser le client appartenant à ce groupe en collectant des informations de première main :

– échanger avec le marketing, le service études, les commerciaux, les collaborateurs au contact des clients, les distributeurs ;
– aller à la rencontre des consommateurs (*B to C*), des clients (*B to B*) ;
– surfer sur les sites Web et applications du client, lire les magazines des clients, écouter leurs radios, les suivre sur les réseaux sociaux…

› Produire et valider les différentes « rubriques » à l'aide des informations recueillies.

› Communiquer la ou les *personas* aux départements concernés :

– s'assurer de la cohérence et de la lisibilité des caractéristiques sélectionnées ;
– soigner la forme en insérant des visuels, une photo du client ;
– utiliser le même « canevas » pour présenter les différentes *personas* ; les présenter sur un même document en prenant soin de montrer leurs points spécifiques/communs.

Méthodologie et conseils

› Lors de la conception de la *persona*, impliquer en amont les collaborateurs ayant une bonne connaissance client (marketing, études, commerce, services clients, etc.) pour éviter d'introduire des interprétations subjectives.

› Certains « utilisateurs » peuvent trouver la méthode réductrice et objecter qu'une *persona* ne peut prétendre représenter tous les clients d'un groupe-cible, etc. Il convient de rappeler l'apport de la méthode au travail en équipe et la stratégie client de l'entreprise, focalisée sur des cibles précises (cf. outils 18 et 19).

« Il importe en peinture, que le portrait ressemble au modèle, mais non pas le modèle au portrait », Paul-Jean Toulet.

Avantages

- Une représentation vivante et partagée du client.
- Un outil souple, sur le choix et le nombre des rubriques.
- Des équipes en empathie avec le client.

Précautions à prendre

- Nourrir la *persona* à partir de données réelles.
- Les attributs retenus doivent correspondre globalement à la réalité du client-cible.
- Formaliser un portrait précis.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 25 →

OUTIL 25

La *persona*

Comment être plus efficace ?

Bénéfices attendus

La méthode des *personas* est une méthode de conception orientée client. Les *personas* sont souvent élaborées par le service marketing. La finalité de la méthode est triple :

› Focaliser sur la même vision du client tous les métiers qui participent – directement ou indirectement – à la génération de l'expérience client.

› Déclencher l'empathie des différents acteurs avec le(s) client(s)-cible(s) (marketeurs, designers de services, Web designers, commerciaux, services clients, SAV, etc.) et les mobiliser (cf. outil 68).

› Générer *in fine* une contribution pertinente, créative et différenciatrice à l'expérience client.

› Conseils et points de vigilance sur quatre étapes clés :

– **Élaborer la persona :** il s'agit de choisir les segments-cibles (la connaissance client est plus complète avec un référentiel client unique, cf. outil 16), constituer une équipe pluridisciplinaire autour du projet et clarifier les objectifs, identifier les sources d'information, combiner interviews qualitatives (et/ou observation *in situ*) de clients représentatifs du segment et compiler des données quantitatives sur le segment.

La plupart du temps, on définit 1 à 4 *personas* correspondant aux cibles privilégiées, aux utilisateurs les plus fréquents dans le cas d'un site Web. L'une d'entre elles sera la *persona* principale, les autres *personas* seront dites « secondaires ».

Les *personas* doivent être bien distinctes les unes des autres ; éviter trop de chevauchements dans les caractéristiques.

– **Formaliser la persona :** la *persona* doit provoquer l'empathie de l'auditoire, stimuler les idées, la créativité. Il s'agit de rendre vivante la *persona* : elle a un nom, un âge, un rôle, un visage, des buts, des objectifs, des pratiques, des usages, des lieux de vie, des lectures…

On peut introduire le portrait par une courte histoire sur le personnage, le « pitch » de la *persona*.

– **Diffuser la persona :** les utilisateurs de la *persona* ont été définis en amont du projet ; dans l'idéal, ils ont été associés à l'élaboration des caractéristiques ; de cette façon, la méthode des *personas* est bien accueillie par ceux qui vont l'utiliser.

On peut scénariser la communication des *personas* pour leur donner encore plus de vie : animation vidéo, voire film, interview, etc.

– **Utiliser la persona :** une fois diffusées et appropriées, les *personas* inspirent la conception de produit, site Web, charte relationnelle, formation comportementale, etc. au service des besoins et de l'expérience client de la cible.

À ce stade, on peut compléter le portrait de la *persona* par des scénarios : comment s'informe la *persona*, comment elle achète ? Animer l'équipe en faisant vivre la *persona* de façon ludique au quotidien : « Que dit John du temps qu'il fait ce matin ? »

On utilisera aussi la *persona* pour valider les idées d'innovation de produit, de dispositif, de processus ou sur l'expérience client… On pourra également valider les premières maquettes auprès de vrais clients représentatifs de la cible (interviewés en amont).

On fera évoluer les *personas* et leurs attentes dans le temps (en cohérence avec les clients réels).

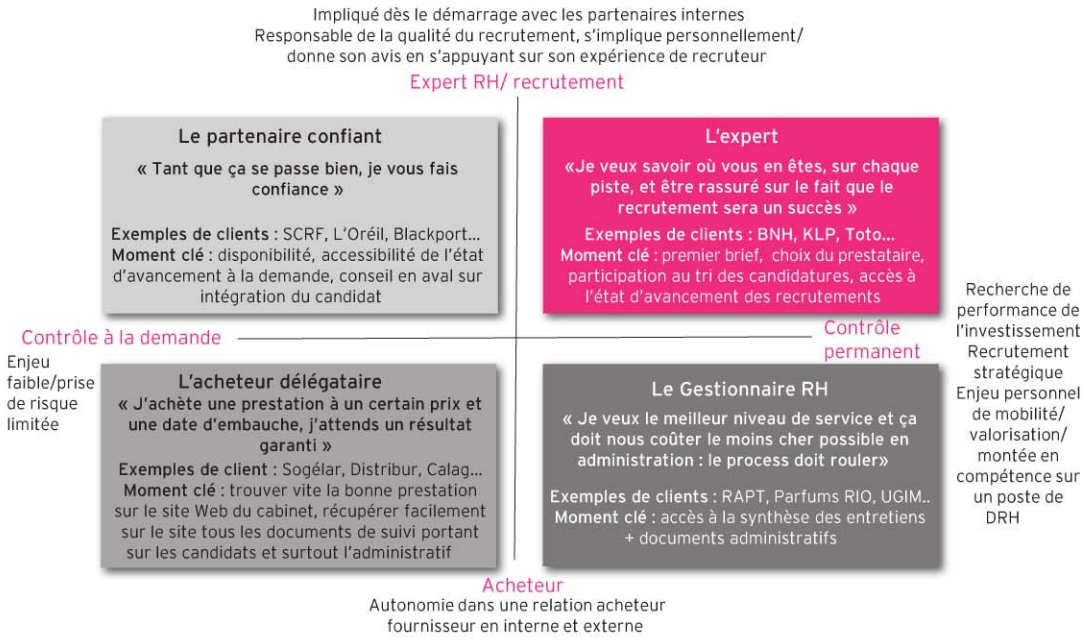
La méthode des *personas* stimule la productivité et la créativité des équipes car elle suscite l'empathie avec la cible et introduit des contraintes stimulantes de façon ludique.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS Utilisation en *B to B*

Cas d'un cabinet de recrutement

Identification de 4 personas



Focus sur le profil de l'Expert

Lors de la représentation finale d'une *persona*, c'est important de mettre en exergue ce qui importe réellement pour le client en une phrase:

« L'Expert » en une phrase :

« Je re-consulte le même cabinet si le recrutement est un succès et en cas d'excellence dans le service apporté par le cabinet. » « Aidez-moi à réussir nos recrutements...et à me développer. »

Ce qui irrite l'Expert :

Propositions et accompagnement non personnalisés.

Documents pas propres (fautes ou forme laissant à désirer).

Manque de réactivité.

Multiplicité des interlocuteurs.

Ne pas avoir les comptes rendus d'entretiens à jour disponibles.

Des documents illisibles sur son smartphone.

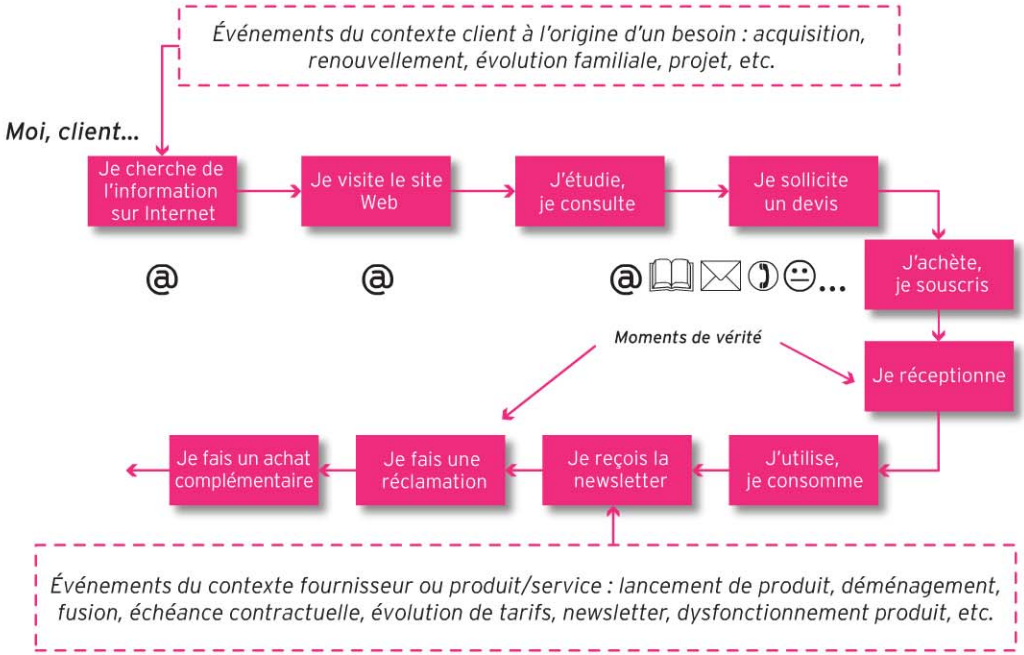
Être alerté a posteriori (candidat qui finalement se désiste...). ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 26

Le parcours client

LIEUX ET MOMENTS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT



En résumé

Le parcours client décrit le cheminement naturel de l'individu-client dans sa relation avec le fournisseur dans une chronologie.

Les interactions ou points de contact apparaissent :

- à l'initiative du client, en lien avec des événements apparus dans son contexte ;
- à l'initiative du fournisseur, en lien avec des événements apparus dans le contexte du fournisseur (vie du produit ou du service commercialisé).

La formalisation du parcours client dans un schéma facilite le partage en interne de la vision client et permet d'agir sur le parcours pour optimiser l'expérience vécue par le client.

Insight

The path for customers describes the natural progress of the individual-customer in his relations with the supplier, in a chronology.

Interactions or contact points appear:

- *on the initiative of the customer, related to events relevant to his context;*
- *on the initiative of the supplier, in conjunction with events emerging in the supplier's context (life of the product or service which is marketed).*

The formalization of the customer path (or journey) in a procedure facilitates internal client vision-sharing and allows to act during the journey) to optimize customer experiences.

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La cartographie du parcours client est le socle à partir duquel mettre en place les conditions de succès organisationnelles, technologiques et relationnelles de l'expérience client. Élaborer le parcours client en équipe multi-métier permet de sensibiliser tous les acteurs et de se doter d'un référentiel commun.

Contexte

Analyser et optimiser le parcours client est sous-tendu par un but. Par exemple : fluidifier et simplifier le parcours client (angle expérientiel) permet de développer du chiffre d'affaires supplémentaire (angle marketing et commercial), de réussir chaque interaction (angle qualité de service), etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les événements et besoins déclencheurs d'interactions à l'initiative du client : changement dans la vie du client/prospect, nouveau besoin, obligation réglementaire, etc.

› Identifier les événements et besoins déclencheurs d'interactions à l'initiative du fournisseur :

– les événements propres à la vie du fournisseur : publicité, newsletter, mailing et e-mailing, opération de communication, programme de fidélisation mais aussi déménagement, vœux, etc. ;

– les événements propres à la vie du produit ou du service : mise en route, entretien, panne, renouvellement d'abonnement ou de contrat, rappel de produits, hausse de tarifs, etc.

› Recenser et ordonner dans le temps les interactions nécessaires au client pour réaliser son acte d'achat, le consommer : recherche d'informations, abonnement à une newsletter, sollicitation de devis, test produit, achat ou commande, livraison, demande d'aide à l'usage, réclamation, etc.

› Repérer les « moments de vérité » (cf. outil 27) à chacune des étapes clés.

› Dans un premier temps, concentrer l'effort de progrès sur les moments de vérité.

Méthodologie et conseils

› Le parcours client prend des formes variées. Il peut s'affiner avec des sous-parcours : un parcours général qui identifie l'ensemble des occasions de contact, et des sous-parcours qui détaillent le cheminement du client dans une boutique, sur un site Web…

› L'important est qu'il soit issu de l'écoute/l'observation du client. Des entretiens qualitatifs auprès de clients réels permettent d'identifier un ou plusieurs parcours client selon sa logique à lui et non selon celle de l'entreprise. On retient le ou les parcours types (éventuellement valider par une enquête Internet). Sur un site Web, il convient d'observer la navigation réelle des internautes, les clics, les rebonds de page en page, les abandons de page, etc.

› Le parcours client sera « cross ou transcanal » dans les secteurs qui combinent plusieurs canaux de distribution, par exemple un réseau d'agences, un centre de relations clients et un site Web.

› L'adoption massive d'Internet pour s'informer incite à intégrer dans le parcours client toutes les démarches amont du prospect (consultation de médias sociaux, forums, de presse spécialisée, d'avis, etc.).

Étudier le parcours client aide à comprendre le point de vue du client en toutes circonstances.

Avantages

- Une liste formalisée chronologique des occasions/moments d'interaction avec le client.
- Partager en interne la même représentation des interactions avec le client.
- Un cadre factuel pour fonder les actions d'optimisation de la relation client.

Précautions à prendre

- Un parcours client fondé sur la vision client.
- Optimiser en priorité les moments de vérité.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 26 →

OUTIL 26

Le parcours client

Comment être plus efficace ?

Le parcours client se situe à la croisée de l'orientation client, de la qualité de service et du marketing relationnel. Il est à mettre en relation avec les besoins et attentes du client en chaque interaction, l'expérience attendue et l'expérience perçue, l'organisation mise en œuvre par l'entreprise pour optimiser chaque occasion de contact, les opportunités d'engager le client, de vendre, de solliciter son avis, etc.

De l'expérience attendue à l'expérience perçue : la qualité de service

Le client-individu s'attend au cours d'une interaction à une certaine qualité de service en fonction de l'image ou de la promesse de l'entreprise, pondérée par l'importance de l'interaction pour lui. C'est l'expérience attendue. Il revient à l'entité responsable de l'expérience client (marketing, qualité, relation client, etc.) de concevoir un service en phase avec le niveau des attentes (expérience conçue, etc.) et aux acteurs au contact de délivrer le service tel que prévu. Ainsi, le client qui fait l'expérience du service délivré en perçoit, ou non, la qualité et en ressent, ou non, de la satisfaction, en fonction de son attente initiale.

Recenser l'ensemble des occasions de contact

Attention à ne pas confondre « occasion de contact » (motivée par un besoin du client ou du fournisseur) et « canal de communication » (par lequel l'information circule et est échangée). Les occasions de contact sont regroupées par macro-étapes du parcours ; *a minima*, 3 étapes : l'avant-achat, pendant l'achat, après l'achat. Dans chaque macro-étape, il s'agit d'identifier plus finement ce que fait le client, où, quand, pourquoi et comment il le fait. Rappelons l'importance de collecter des données issues de vrais clients, *via* la voix du client (interviews, enquêtes de satisfaction, remontées client).

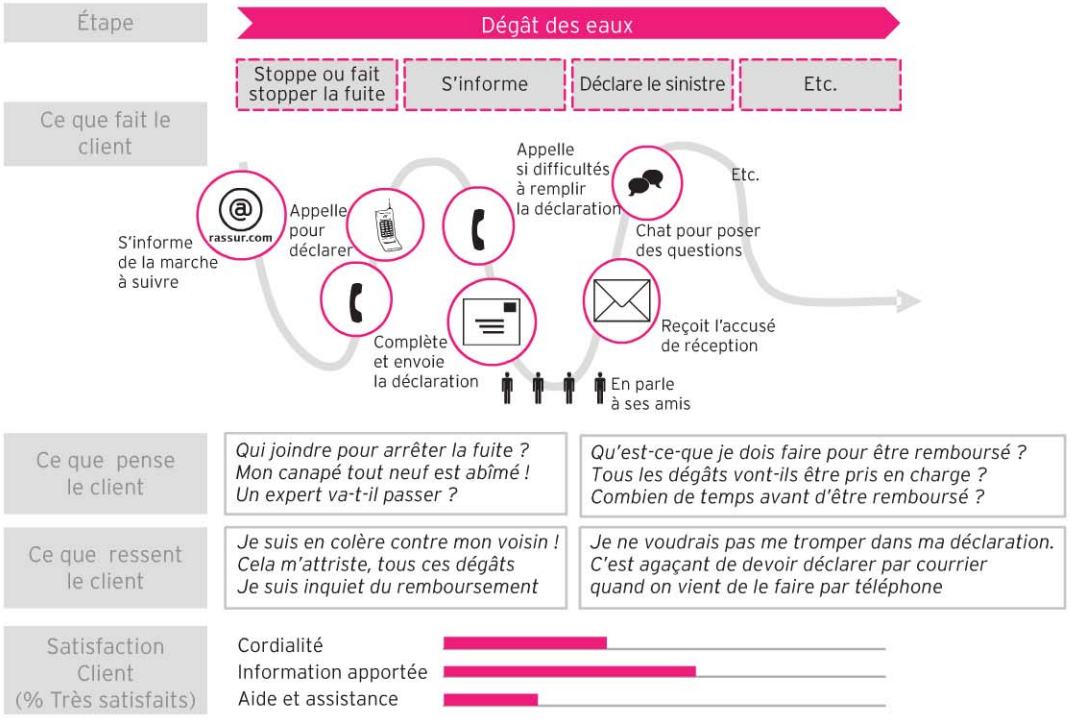
Du parcours client à la cartographie de l'expérience

Pour mieux comprendre l'état d'esprit du client, il est intéressant de noter les pensées et les émotions qui agitent le client dans les différentes étapes du parcours. Là encore, il s'agit d'utiliser la voix du client (cf. dossier 1). La démarche consiste ensuite à diagnostiquer l'expérience client sur deux plans. Premièrement : le client est-il satisfait dans cette étape de son parcours ? Deuxièmement : toutes les opportunités de le séduire, de le satisfaire, de l'engager, de lui vendre… sont-elles identifiées et saisies ?

Si l'établissement du parcours client et, plus largement, de la cartographie de l'expérience client est un puissant accélérateur d'orientation client au sein des équipes, il faut considérer ce travail comme un point de départ, nécessaire mais non suffisant. L'essentiel vient après. Développer la satisfaction client et le chiffre d'affaires grâce à une expérience stimulante et réussie sur le parcours client est le véritable enjeu. La mise au point de l'expérience que l'entreprise entend faire vivre à ses clients se traduit par des services ou des rituels innovants, des évolutions de processus et de procédures, la mise en place de standards de service ou encore d'une charte relationnelle pour une relation humaine remarquable.

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE de Cartographie de l'expérience client



L'exemple ci-dessus concerne une compagnie d'assurances, sur le produit multi-risques habitation. L'étape illustrée est celle du sinistre dégât des eaux.

Partager la même vision du client

Associer sur un même schéma les différentes interactions entre le client, les canaux de communication utilisés, le « vécu » du client – ses actes, ses pensées, ses émotions – et son niveau de satisfaction procure à tous les collaborateurs de la compagnie une vision holistique et parfaitement orientée client de la situation.

Se poser les bonnes questions

Dans cette circonstance difficile (le sinistre), quelle expérience procurer à ses clients ?

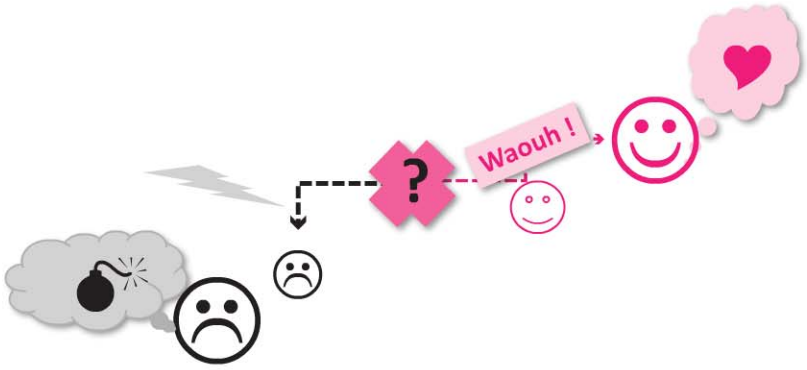
- Par quels leviers rassurer le client ?
- Comment accueillir au téléphone le client ?
- Comment simplifier la vie du client ?
- Comment assurer une parfaite cohérence de messages entre le site Web, le site mobile, le centre d'appels ?
- Etc. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 27

Les moments de vérité (MOT)

SAISIR LES MOMENTS OÙ LA RELATION PEUT BASCULER



En résumé

Les **moments de vérité** (*Moment Of Truth*, MOT en anglais) sont des circonstances dans lesquelles les émotions du client sont plus intenses ; par exemple, le client est inquiet, déçu ou encore curieux, excité… en lien avec des enjeux spécifiques. Ses attentes et réactions sont renforcées et ce qui se passe alors est fortement mémorisé par le client. Le client perçoit comme une « révélation » les caractéristiques de la relation avec son fournisseur. Pour le meilleur (confiance et attachement), quand l'expérience est agréablement satisfaisante, voire enchantée ; pour le pire (déception, rupture), quand l'expérience est décevante, voire franchement irritante.

Insight

Moments Of Truth, or MOT, are typical circumstances where customer emotions are more intense: for example, clients can be nervous and alarmed, disappointed, or else, curious, excited… depending on the issues at stake. Expectations are reinforced, and, what takes place then is deeply memorized by the customer. The customer perceives the characteristics of his relation with his supplier as a "revelation": for better (trust and attachment), when the experience is pleasantly satisfactory, or better, delightful; or for worse (disappointment, breakdown), when the experience is disappointing, even irritating.

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Repérer les moments de vérité sur le parcours client permet d'y concevoir une expérience super satisfaisante. Ces moments, importants pour le client, constituent l'essentiel de l'expérience perçue et mémorisée. Quand l'expérience vécue apporte une différenciation positive par rapport à la concurrence, ces moments contribuent, plus que d'autres, à la formation de la préférence du client et à sa fidélisation.

Contexte

L'approche par les moments de vérité permet de mettre l'accent sur certains moments du parcours et/ou sur certaines interactions, en vue de s'y différencier. Sur les autres points de contact, on cherchera à maintenir une qualité de service homogène et d'un niveau au moins égal à celui des principaux concurrents.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Localiser les « moments de vérité » sur le parcours : circonstances à enjeux suscitant chez le client une forme d'anxiété, positive ou négative.

› Classer les moments de vérité identifiés en deux lots :

– les moments « positifs » : le client est dans une attente neutre ou positive ; c'est l'opportunité de le satisfaire, de le surprendre et l'enchanter en apportant plus ou mieux que l'attendu ;

– les moments « négatifs » : quelque chose ne va pas ; c'est l'opportunité de réparer, d'aider, d'être solidaire… mieux que les concurrents.

› Prioriser les moments de vérité à optimiser : d'abord les moments négatifs, où la relation peut rompre.

› Diagnostiquer la satisfaction client (cf. outil 9) et optimiser l'expérience client sur ces moments clés (cf. dossiers 3 et 6).

› Procéder à une phase de test lors de la mise en œuvre de nouvelles dispositions.

› Prévoir la formation des personnels au contact.

› Mesurer les résultats en termes de satisfaction client perçue.

Méthodologie et conseils

Les demandes exceptionnelles des clients et les réclamations sont toujours des moments de vérité : le client est impliqué et ses attentes sont naturellement renforcées ; les aléas du processus de service du client aussi (ex. : une panne de serveur qui empêche la saisie d'une commande, une livraison qui ne peut être effectuée dans le délai promis, etc.). Dans ces circonstances, le client met à l'épreuve ou mesure l'intérêt réel qui est porté à sa demande, à sa situation ; le risque de rupture relationnelle est fort, avec ses conséquences en termes de bouche-à-oreille négatif. D'où l'importance de commencer par mieux gérer les moments de vérité négatifs. Les autres moments de vérité, souvent spécifiques d'une catégorie d'achats, sont détectables par des enquêtes auprès des clients.

Jan Carlzon, P.-D.G. du groupe Scandinavian Airlines, fut le premier à populariser les « moments de vérité » dans un livre éponyme publié en 1987.

Avantages

- La mise sous contrôle des moments de vérité.
- La différenciation par l'expérience client dans des moments clés de la relation client.

Précautions à prendre

- Tester les nouvelles dispositions pour s'assurer de leur efficacité, mesurer la satisfaction perçue.
- Préserver la cohérence de l'expérience client entre les moments de vérité et les autres.
- Accompagner la dimension humaine du changement auprès des collaborateurs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 27

Les moments de vérité (MOT)

Comment être plus efficace ?

Jan Carlzon envisageait le moment de vérité comme une occasion de laisser une bonne ou une mauvaise image à ses clients : « *Coffee stains on the flip tray suggest to the customer that we do not service our engines properly* » (Constater des taches sur son plateau-repas suggère au client que nous négligeons l'entretien de nos moteurs). Dans toute activité de services, ce qui est visible ou perceptible par le client sert de « vitrine » à ce que le client ne voit pas. En ce sens, toute interaction avec le client peut constituer un moment de vérité. Par exemple, le comportement des personnes au contact est symbolique du service qui sera fourni après l'achat ou hors des yeux du client. Chaque interaction participe peu ou prou au façonnage de l'expérience client.

Identifier les « irritants » et viser d'abord l'excellence opérationnelle

Le moment de vérité se révèle par les émotions associées. L'enquête de satisfaction (cf. outil 9) ou bien le suivi du NPS® ou du CES® (cf. outils 35 et 36) permettent d'identifier les « irritants » de la relation client grâce à l'analyse du verbatim (cf. outils 6 et 39) dès lors que les formulaires d'enquête prévoient des plages d'expression libre du client. Les remontées clients, *via* les commerciaux, les conseillers, les points de vente, fournissent aussi des indications sur ce qui plaît, déplaît, contente ou enchante le client. La Poste a ainsi identifié l'attente au guichet comme le principal irritant du parcours client ; l'enseigne a conduit un vaste programme de transformation des bureaux de poste pour la réduire drastiquement. Dans tous les cas, il est important de commencer par réduire/supprimer les « irritants » avant de songer à enchanter d'autres moments de la relation.

Tenir compte de la règle du *peak-end*

Les travaux de Daniel Kahneman autour de la souffrance ont montré que nous mémorisons une expérience selon la règle dite du « *peak-end* », à savoir : nous mémorisons par rapport au niveau de « souffrance » ressenti le plus intensément (soit le pic de la douleur), sans vraiment tenir compte de la durée de l'expérience douloureuse, mais en mémorisant – de façon durable – le ressenti en fin d'expérience. Ainsi, un film dont la presque-totalité nous a plu nous aura laissé un souvenir médiocre si sa fin nous a déçus. La plupart des interactions avec le client ont un début et une fin. Aussi, la règle du *peak-end* peut être utilisée pour placer dans une interaction à enjeux un moment à forte intensité positive et conclure toujours l'interaction sur une note positive. Car les fins d'interaction sont les moments les mieux mémorisés à long terme.

Scénariser les 4 temps forts : Z-MOT, F-MOT, S-MOT et T-MOT

Chez Procter et Gamble, la direction du F-MOT (*First Moment of Truth*) a été créée dès 2004. La conviction de P & G est que la marque n'a que quelques secondes pour donner envie d'acheter son produit en magasin. Le magasin est identifié comme le 1er moment de vérité, opportunité majeure de donner envie d'acheter au client. Le 2e moment de vérité (S-MOT) est l'utilisation du produit et le 3e moment de vérité (T-MOT) se situe lorsque le consommateur donne son avis sur Internet. Google, en 2011, a popularisé le Z-MOT, moment de vérité zéro, quand le prospect s'informe sur le net. Avec un site Web bien référencé, attractif et facile d'utilisation (cf. outil 33), la boucle est bouclée. Les internautes qui s'informent sur Internet liront les avis élogieux émis par les clients totalement satisfaits et même, les éventuelles remarques utiles au prospect qui mûrit son futur achat (cf. outil 4).

Copyright © 2017 Dunod.

CAS de l'effet Waouh

Produire un effet Waouh, contrairement à certaines idées reçues, ne demande pas forcément un gros investissement financier. Sa force repose sur la combinaison de quatre éléments :

› Un moment de vérité, soit un moment à forte intensité émotionnelle pour le client en termes d'attentes.

› Un effet de surprise, le client ne s'attend pas à ce qui va lui arriver. L'idée est bien d'innover pour se démarquer, sans oublier que la répétition du même effet fera entrer la bonne surprise dans la catégorie des choses dues.

› Une attention personnalisée, la surprise et le plaisir ressentis seront d'autant plus forts que le geste semble être spécialement adressé à la personne en cette occasion spéciale. Tout geste standardisé est à proscrire.

› Une charge émotionnelle positive ; il s'agit de provoquer une émotion positive suffisamment intense pour qu'elle soit mémorable, qu'il s'agisse de susciter du soulagement, de la joie, de la reconnaissance, du plaisir, de la proximité, du rire, de la gratitude…

Exemple : chez Boden, la gestion des retours est une opportunité d'effet Waouh

Sur le site de Boden, site de mode britannique, il est écrit : « Nous offrons une politique de retours exceptionnelle »… et c'est vrai ! Sac-retour, formulaire pré-rempli et étiquette autocollante sont fournis à chaque envoi ; l'effort client est réduit au minimum, rien à déclarer sur le site, rien à imprimer, et des délais de retour larges allant jusqu'à 365 jours ! La confiance règne. Il suffit donc de remballer son produit et de le déposer dans un point relais pour une gratuité totale des opérations. Jusque-là, voici un modèle particulièrement réussi d'excellence opérationnelle et de valeurs orientées client pour un moment à charge souvent déceptive et contraignante pour le client. Le produit n'a pas convenu, il va falloir le retourner…

L'effet Waouh est arrivé dans le PS du mail d'accusé de réception. La cliente avait porté un soin certain à retourner sa robe parfaitement repliée dans le sac et les papiers de soie d'origine. Elle ne s'attendait pas à ce que son effort soit remarqué et salué d'un « Bel emballage ! »… avec cet humour *so british* qui fait partie de l'ADN de la marque. Joli clin d'œil touchant et fidélisant… à peu de frais ! Et pédagogique de surcroît. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 28

La Customer Journey Map « cible »

L'OUTIL DE DESIGN DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Persona: Carmella	Rechercher et découvrir	Consulter	Évaluer	Négocier et acheter	Cadrer et lancer le projet	Suivre l'exécution du projet	Suivi administratif (facturation...)	Clôturer
Irritants	À partir des remontées clients et en s'appuyant sur les moments de vérité identifiés, lister, pour chaque étape du parcours client, les « irritants »							
Incontour-nables	Identifier les attributs qui doivent faire partie de l'expérience pour corriger les irritants et répondre a *minima* aux besoins du client.							
Les « plus »	Identifier les attributs de l'expérience qui permettront de générer l'effet « waouh » chez le client							

En résumé

Ce modèle de Customer Journey Map permet d'établir une projection vers l'expérience client cible. À chaque étape du parcours client, la cartographie permet de visualiser ce que le client devrait vivre comme expérience dans ses interactions avec la marque/l'offre/le service en distinguant :

- les irritants, sources de critiques négatives, contre lesquels la marque doit lutter ;
- les incontournables, attributs qui correspondent à des attentes minimales ;
- les « plus », susceptibles de créer un effet « waouh », sources de satisfaction et/ou recommandation.

Insight

The Customer Journey Map helps you plot a projection of the kind of CX (client experience) you are aiming for. At each stage of the customer path, the cartography helps you visualize what the user should experience during interaction with the brand or service, differentiating the following elements:

- *"Irritators": sources of negative criticism, which you should address and attempt to eradicate*
- *"Musts": elements that meet minimal expectations*
- *"Pluses" (+'s) that can create a "Wow!" effect, leading to customer satisfaction and even third-party recommendations.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 28

L'outil de référence pour représenter l'expérience client cible.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'outil permet de construire l'expérience client ciblée par la marque, en fonction des attentes et des problématiques (ou irritants) déjà remontés par les clients lors de leurs interactions avec la marque/l'offre :

› Fondée sur l'analyse du parcours client et de la cartographie de l'expérience (cf. outil 26) qui mettent en avant les pensées et émotions qui agitent le client, la Customer Journey Map « cible » permet de construire l'avenir.

› Parce qu'elle intègre, comme point de départ, l'expérience émotionnelle vécue par le client, elle permet de définir les fonctionnalités et services qui vont créer de la valeur pour le client et pour la marque.

› C'est un outil de référence qui amène les gouvernances à réaliser des arbitrages (développement de nouvelles fonctionnalités, réorganisation commerciale, expérimentations de nouvelles postures…) selon le poids de la valeur perçue par les clients. Si la mise en place des « incontournables » est non négociable, les « plus » peuvent nécessiter davantage de temps et d'investissement. La Customer Journey Map est donc également un outil de communication interne qui permet de définir collectivement les priorités d'investissement ou de développement, y compris pour des applications ou fonctionnalités digitales.

Contexte

› Pour mobiliser et aligner les équipes dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle expérience client.

› En amont d'une refonte d'offre ou de la construction de nouvelles offres.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Se mettre en empathie avec le client : chaque Customer Journey Map « cible » est construite à partir d'une persona (cf. outil 25) ; chaque expérience étant singulière, chaque client étant amené à avoir des types d'interactions spécifiques… Identifier la ou les personas concernées.

› Pour chaque persona, partir du parcours client et identifier les moments de vérité (cf. outil 27).

› Plus spécifiquement, à chaque étape, spécifier et formaliser les irritants qui, si on ne fait rien, peuvent laisser une empreinte émotionnelle négative très préjudiciable.

› Identifier les attributs « incontournables » que doit revêtir la nouvelle expérience pour proposer, face à chaque irritant, un antidote.

› Identifier « les plus » qui feront la différence dans l'expérience vécue par le client en générant un effet « Waouh ».

› Si nécessaire : réaliser une synthèse (une seule Customer Journey Map cible) des expériences clients des différentes personas ciblées en repérant les points de convergence et les spécificités à conserver.

Méthodologie et conseils

Réunir une équipe pluridisciplinaire de 4 à 7 personnes pour intégrer plusieurs points de vue (représentants du service client, du marketing, du commerce, de la gestion, des équipes IT…) et enrichir les listes d'attributs.

Avantages

- Se mettre dans la peau d'une persona permet de définir l'expérience client qu'ils attendent vraiment. Être focalisé sur le client et non sur ce que l'entreprise sait ou veut faire est un bon réflexe si l'on vise « l'enchantement » des clients.

Précautions à prendre

- Rester centré sur ce qui a le plus d'importance pour le client (moments de vérité).

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 28 →

OUTIL 28

La Customer Journey Map « cible »

Comment être plus efficace ?

Associer différents acteurs de l'entreprise à des réunions courtes et productives

Sur un marché en forte tension, une grande agence événementielle décide de réinventer l'expérience vécue par ses clients suite à des retours globalement assez négatifs et face à l'arrivée de nouveaux concurrents de taille plus petite, plus souples et agiles. Après avoir réalisé un travail de fond important (recueil de la voix du client, description du parcours client, identification des moments de vérité…), la direction marketing de l'agence réunit plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise pour définir l'expérience client cible.

Le chef de projet est la directrice marketing elle-même. Elle organise 3 séries d'ateliers, répartis sur une durée d'un mois. Chaque atelier dure approximativement 1 h 30.

Elle y convie :

- un KAM (Key Account Manager) expérimenté ;
- la responsable du département facturation ;
- le responsable SI ;
- un partenaire externe fidèle, expert en animation digitale ;
- un chef de projet événementiel ;
- un assistant technique (jouant généralement un rôle clé dans la bonne marche d'un événement le jour J).

Ordre du jour de la première réunion : embarquer l'équipe.

- Rappel des objectifs en termes de satisfaction client et de création de valeur pour l'agence.
- Description du persona choisi pour l'exercice.
- Description du parcours client et rappel des moments de vérité.
- Étape par étape, identification des irritants majeurs.

Ordre du jour de la seconde réunion : produire des idées d'attributs « incontournables » et inventer des « plus » à chaque étape : le chef de projet note toutes les idées sans exception, au fil des discussions.

Ordre du jour de la troisième réunion :

- Restitution synthétique des idées clés et finalisation.
- Communication du plan d'action et des prochaines étapes.
- Remerciements.

« Faire entrer le client » dans les ateliers de travail

Se mettre en empathie avec le client, c'est identifier clairement et à chaque étape de la réflexion ce qui peut générer une expérience positive ou négative chez le client, en fonction de ses caractéristiques précises et de sa singularité. L'agence a donc identifié une *persona* prioritaire, « Carmella, 35 ans, chef de projet événementiel dans une grande banque "premium", animée par des attentes fortes en termes de communication, de suivi et d'excellence opérationnelle ».

Pour faciliter la « mise en empathie » de l'équipe projet avec Carmella, la directrice marketing a scénarisé l'espace de travail (salle de réunion) en y affichant des photos de Carmella, des indices concernant sa vie personnelle et professionnelle (objets design, planning Outlook surchargé, réseau LinkedIn…).

« Plongés » dans l'univers de Carmella, les participants ont naturellement pu proposer des pistes d'amélioration de l'expérience client en ligne avec son profil/ses attentes. ■

Copyright © 2017 Dunod.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

CAS d'une Customer Journey Map cible

Agence événementielle

CJM d'une Agence événementielle

Persona: Carmella	Rechercher et découvrir	Consulter	Évaluer	Négocier et acheter	Cadrer et lancer le projet	Suivre l'exécution du projet (avant et pendant l'événement)	Suivi administratif (facturation...)	Clôturer
Irritants		*« Je redonne des informations que j'avais déjà données au commercial »* *« Après le brief, , je n'ai plus de visibilité jusqu'à la date de remise de l'offre... »*	*« Certaines propositions sentent vraiment le copier-coller »*	*« J'ai l'impression d'être face à une agence bureaucratique (ça doit passer par le juridique etc. et ça me fait perdre du temps) »*		*« Ca manque de transparence. Je n'ai pas d'accès direct aux données d'avancement et je ne suis pas rassurée, y compris la veille et lors de l'événement »*	*« Je ne comprends pas ce qui m'est facturé.* *Je reçois des messages de toutes parts (mails, papier...) »*	
Incontournables	- Mise à disposition d'informations claires sur le site Web, alimentées par des éléments de preuves tangibles (vidéo, témoignages...) - Commercial dédié à mon compte	- Disponibilité de l'ensemble de l'équipe pour prise du brief - Parfaite connaissance du projet et de l'organisation par l'équipe projet - Interactions régulières et co-construction de la réponse	- Proposition contextualisée : analyse de mes besoins et de l'existant - Proposition impactante : calire (essentiel visible en quelques minutes), belle et valorisante	- Simplification des modalités contractuelles - Clarté dans la négociation	- Réunion de kick off bien préparée en amont - Compte-rendu intégrant les engagements réciproques Agence/ client et le macro planning prévisionnel	- Réunions présentielles ou distancielles et comptes-rendus réguliers permettant au client de savoir exactement ce qui peut être attendu de lui et à quelle échéance - Un référent responsable de l'information du client pendant l'événement	- Contact facilité en cas de demande/ réclamation - Un interlocuteur unique en interface qui pilote commande / facturation / paiement	- Réunion de clôture projet bien préparée en amont - Écoute et ouverture aux feedbacks
Les « plus »	- Invitations à des salons ou clubs sectoriels - Invitations à des événements VIP	- Espace collaboratif sur lequel est déposé le premier brief client, et enrichi progressivement par l'équipe	- Approche innovante dans le dispositif événementiel - CV dynamiques (vidéos...) des membres de l'équipe projet			- Espace collaboratif + Visibilité sur l'état d'avancement (rétro-planning, plan d'action et livrables à jour...)	- Espace client disponible 24 heures/24 permettant au client de suivre sa facturation de façon régulière et détaillée	- Événement de fin de projet (forte dimension émotionnelle mettant en avant le collectif : photos, montage vidéos, champagne...

OUTIL 29

Le scénario du pire

EXEMPLE DE SCÉNARIO DU PIRE DANS LE CADRE D'UNE MUTUELLE

Étape du parcours client : appel téléphonique au centre relations client	Dysfonctionnement possible	Cause	Gravité G	Probabilité P	Détection D	Criticité C	Actions de prévention	G'	P'	D'	C'
Accueil téléphonique	Personnel non disponible Perte appel	Gestion des flux	10	5	10	500	Mise en place d'une messagerie et rappel	10	2	10	200
Enregistrement données client	Oubli d'enregistrer Erreur dans l'orthographe du nom du client	Erreur humaine	8	6	10	480	Formation personnel Faire épeler et vérifier	8	2	10	160
Envoi des cartes adhérents	Retard dans les délais	Erreur humaine	10	6	10	600	Rappel automatique dans le SI validation automatique	10	1	2	20
Traitement	Retard des paiements	Charge Incident SI	10	8	8	640	Suivi quinzaine Affectation des dossiers procédure de plan de continuité	10	2	8	160

En résumé

Le scénario du pire est l'examen de tous les dysfonctionnements qui peuvent arriver sur le parcours du client et lui causer une insatisfaction.

Basé sur la logique du questionnement « Que pourrait-il arriver "au pire" à nos clients ? », il permet d'anticiper les incidents en mettant en place une organisation fiable : moyens adaptés, compétences clés, méthodes de travail définies et partagées...

Insight

The worst-case scénario is a review of all the malfunctions that may occur over the customer journey and result in customer dissatisfaction.

Based on the inquiry driven logic "What is the 'worst' that could happen to our customers?", it allows us to anticipate incidents by implementing a reliable organization: suitable means, key competences, defined and shared working methods...

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 29

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le scénario du pire assure de mettre en œuvre une organisation fiable qui va garantir la satisfaction des clients. Plutôt que de faire subir aux clients les conséquences de processus non ou mal maîtrisés, cet outil vous aide à anticiper les dysfonctionnements en travaillant sur les paramètres clés influents (environnement, méthodes, compétences, moyens, etc.).

Contexte

Cet exercice doit être réalisé après que le parcours du client a été identifié (cf. outil 26).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Ce travail est fait de manière collective avec les intervenants du terrain.

Identification des défaillances possibles

Dans un premier temps, il convient de repérer pour chaque étape du parcours client ce qui pourrait dysfonctionner et créer une insatisfaction des clients ; se poser ainsi à chaque étape les deux questions suivantes :

› Quels sont les attendus du client à cette étape ?

› Que pourrait-il arriver au pire au client ?

Pour chaque dysfonctionnement, le groupe formule les impacts pour le client, la ou les causes possibles à l'origine.

Notation

Le groupe note ensuite :

› la gravité G de chaque dysfonctionnement sur une échelle de 1 (aucun impact sur le client) à 10 (le client sera extrêmement mécontent, il pourrait quitter l'entreprise) ;

› la probabilité P que ce dysfonctionnement survienne et impacte le client ; une cotation également de 1 (probabilité très faible) à 10 (probabilité très forte, de forts risques que ce dysfonctionnement survienne fréquemment) ;

› la non-détection D : si le problème survient, a-t-on moyen de le détecter avant qu'il ne touche directement le client ? 1 : oui, de manière très maîtrisée, 10 : aucune surveillance prévue ;

› la criticité C qui est le produit des 3 notes précédentes. $C = G \times O \times P$.

Les dysfonctionnements les plus critiques sont repérés.

Agir sur ce qui pourrait être cause d'insatisfaction pour vos clients.

Exploitation

Il s'agit de réduire la criticité.

Méthodologie et conseils

› La réduction de la criticité passe par la mise en œuvre d'actions qui réduisent la probabilité d'apparition des causes. Le groupe décide de mettre en œuvre des procédures de travail, de former le personnel, de faire évoluer les moyens en place ou de mettre en place les contrôles/auto-contrôles.

› Pour éviter de perdre trop de temps dans la cotation : plutôt que de noter de 1 à 10, simplifier la cotation (par exemple 1, 3, 6, 8, 10).

› Les contrôles sont mis en œuvre seulement s'il n'est pas possible de réduire l'apparition des dysfonctionnements. ■

Avantages

- Une réflexion pragmatique et collective au service du client.
- Privilégie la prévention, l'anticipation des défaillances sur tout le parcours client.

Précautions à prendre

- Être plutôt centré sur les actions à mener que sur la précision de la cotation.
- Fixer un seuil de criticité : par exemple, viser des criticités inférieures à 100.
- Privilégier la réduction de la probabilité plutôt que celle de la détection : éviter de créer un dysfonctionnement plutôt que contrôler *a posteriori*.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 30

Le *lean customer*

PENSER CLIENT D'ABORD : FAIRE SIMPLE ET RAPIDE EN RÉDUISANT 6 GASPILLAGES

En résumé

Le lean customer est l'application « orientée client » de la logique du *lean management* (optimisation des moyens). Le *lean customer* oriente les efforts de l'entreprise vers la simplification de la vie du client dans chaque étape de son parcours.

En 6 questions, chaque interface client est passée au crible. Les actions engagées allègent les contraintes imposées au client.

Insight

"Lean customer" is the customer-oriented application of the Lean management principles (optimization of resources). With the "Lean customer" tool, the company focuses its efforts on simplifying the customer's life cycle every step of the way.

Each client interface is subjected to a six-question systematic analysis. The actions undertaken will reduce constraints imposed on the customers.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 30

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *lean customer* vise à simplifier les interactions entre l'entreprise et le client pour gagner en efficacité. C'est un travail gagnant-gagnant : simplifier la vie du client, c'est à la fois rendre plus fluide l'organisation interne et mieux fidéliser ses clients (cf. outil 36).

Contexte

L'idéal est de penser chaque nouvelle prestation offerte au client avec cette logique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit de travailler à partir du parcours client qui séquence les différentes occasions de contact avec le client (contact homme-homme ou homme-machine dans le cas du site Web). Chaque séquence est analysée pour en réduire les « gaspillages » tels qu'ils sont perçus par le client.

› **Gaspillage d'interlocuteurs.** Pourquoi multiplier les interfaces entre les clients et l'entreprise et ne pas s'organiser pour offrir un seul interlocuteur clairement identifié ?

› **Gaspillage d'opérations sans valeur ajoutée.** Ne demandons aux clients que des actions qui leur semblent utiles, évitons les demandes d'informations sans intérêt visible, les circuits trop complexes, les activités qui ne répondent pas directement à leurs attentes. Faites le test : combien de clics avant de trouver la bonne information sur un site ? Combien d'opérations de saisie par l'hôtesse de caisse dans un magasin pour encaisser 3 euros ?

› **Gaspillage de papier (formulaires courriers, etc.).** Il convient de faire à la fois le bilan des courriers que reçoit le client, des documents ou formulaires qu'il doit remplir et des documents qui lui sont remis lors d'une transaction ou prestation. Visez ensuite à les réduire pour plus d'efficacité !

› **Gaspillage de contraintes.** Ce sont ici les contraintes telles qu'elles sont perçues par le client qui sont concernées, les contraintes imposées par le fonctionnement de l'entreprise et subies par le client : horaires, conditions de vente, etc. Ces contraintes sont-elles forcément justifiées ? Peuvent-elles être allégées ou diminuées ?

Repérer ce qui est inutile pour le client ou source de contraintes.

› **Gaspillage de délai.** Face aux exigences croissantes des clients, les délais sont à revoir à la baisse : délai de contact, délai de réponse, délai de livraison, délai de SAV, etc.

› **Gaspillage d'interrogations (de défiance).** Le lean customer encourage l'entreprise à rechercher une « vue dégagée » des clients sur l'entreprise et son offre. Plus le client se questionne, plus il a des doutes sur la capacité de l'entreprise à le satisfaire, plus il risque d'aller chercher ailleurs une offre plus claire.

Méthodologie et conseils

Ces 6 points étant abordés et étudiés lors du diagnostic organisé en équipe pluridisciplinaire (commerciaux, producteurs, marketing, après-vente, etc.), un plan d'action enclenche des actions d'amélioration. La phase état des lieux est réalisée sur le terrain en observant le comportement des clients. Les enquêtes clients peuvent compléter le recueil de données. ■

Avantages

- Pour développer une culture client.
- Des gains pour le client qui se traduisent en gains entreprise.

Précautions à prendre

- Être créatif dans l'utilisation des 6 gaspillages.
- Aller sur le terrain en évitant les fausses évidences.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 31

Le standard de service

DEUX EXEMPLES DE STANDARDS DE SERVICE

Standard de nos postes d'accueil (société de transport de personnes)

- Le guichet est repérable à 100 m.
- L'hôtesse parle français, anglais et la langue du pays.
- Les vitres sont sans tache.
- Un contact visuel est établi immédiatement.
- L'hôtesse a le sourire.
- En cas d'impossibilité de traiter la demande, contacter le 4567.

Standard de service au standard téléphonique

- Décrochage avant maximum trois sonneries.
- Aucun bruit parasite en fond.
- Message d'accueil : « Société QUALIDAS, à votre service.. ».
- Message de prise de congé : « Bonne journée, M^{me} ou M. ... ».

En résumé

Le standard de service est la formalisation de règles et de bonnes pratiques de service associées aux étapes du parcours client. Elles détaillent les moyens mis en œuvre par l'entreprise et/ou les résultats à obtenir. Pour être efficaces, les standards de service sont expliqués, partagés et audités régulièrement.

Certains standards peuvent être communiqués aux clients sous forme d'engagements de service (cf. outil 64) ou encore de charte qualité.

Insight

Service Standard is the formalization of service rules and good practices associated with the different stages of the customer proceedings. They detail the measures the company will implement and/or the results to obtain. In order to be effective, service standards must be regularly explained, exchanged and audited.

Some standards may be provided to customers in the form of quality commitments (see tool 64) or of a Quality Charter.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 31

Décrire ce qui doit être fait pour le client.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les standards de service permettent de définir la qualité au sein d'une organisation : ce qui doit être fait et/ou ce qui doit être atteint en termes de résultat. Ils sont les bases d'une organisation orientée client.

Contexte

Ces standards sont mis en place une fois le travail d'écoute client réalisé et le parcours client décrit. Leur rédaction fait suite au travail sur le « scénario du pire » (cf. outil 29).

Comment l'utiliser ?

Étapes

La rédaction des standards à chaque étape du parcours client est un travail collectif qui comprend 5 étapes :

› **Le recueil de données.** Le groupe de travail va travailler sur les résultats de l'étude de l'écoute client et donc de la formalisation des attentes du client (qualité attendue). Il étudie aussi la synthèse de l'analyse des risques (scénario du pire).

› **La rédaction du standard.** Elle consiste à formuler comment l'organisation de l'entreprise va répondre aux attentes des clients (qualité programmée). Il est travaillé sur la base de deux questions :

– Quels résultats mesurables devons-nous atteindre pour satisfaire nos clients ?
– Quelles bonnes pratiques devons-nous déployer pour garantir notre efficacité ?

› **La validation du standard.** Le standard est validé à la fois par les opérationnels et par la direction. Il s'agit de vérifier qu'ils sont applicables et qu'ils seront appliqués.

› **La mise en forme.** Il est judicieux d'harmoniser dans la mise en forme l'ensemble des standards. Chaque document est daté, référencé et signé.

› **La communication.** Pour accompagner la mise en place des standards, il est important de former les équipes, de leur expliquer leur sens et leur valeur ajoutée.

Méthodologie et conseils

› De manière idéale, la validation des standards peut être complétée par le regard d'un groupe de clients.

› Le plus délicat dans la mise en œuvre des standards est de garantir leur application dans le temps. L'accompagnement par les managers est ici encore très important.

› Chaque standard est mis en place puis audité afin de vérifier son degré d'application et son efficacité en complément des analyses des résultats des enquêtes de satisfaction. Ces audits (cf. outil 38) ont avant tout une visée pédagogique pour faciliter l'appropriation des standards. ■

Avantages

- Pour rendre la qualité de service concrète.
- Pour être dans une logique de maîtrise des processus.
- Aide chacun à « faire bien ».

Précautions à prendre

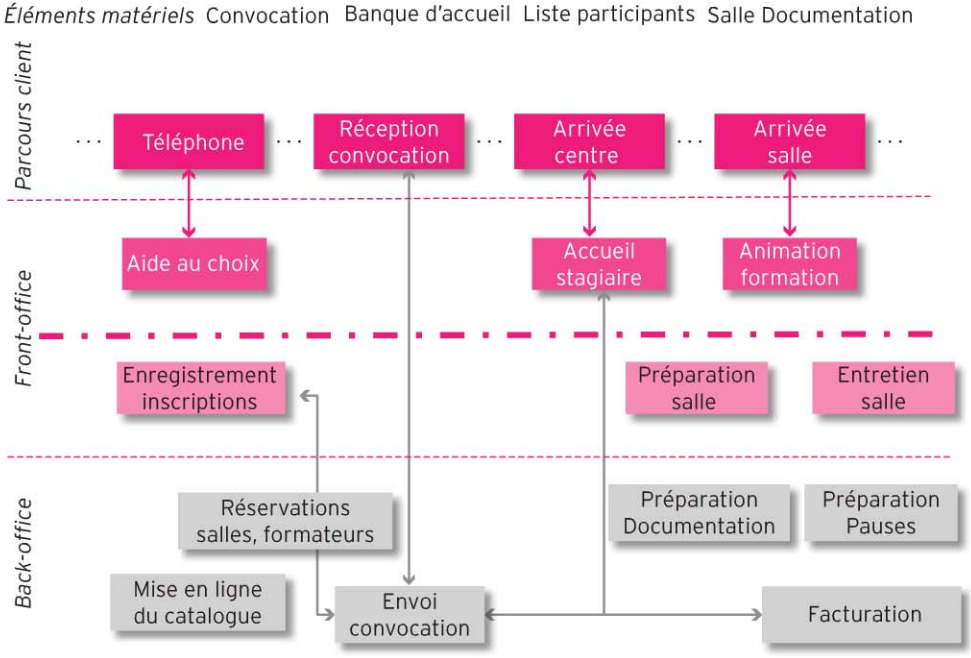
- La rédaction des standards peut être vécue comme une remise en cause de la manière de travailler pour mieux servir le client.
- Le standard est une pratique formalisée qui va évoluer dans le temps. Il fait donc régulièrement l'objet de mises à jour.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 32

Le blueprint de Shostak

EXEMPLE DE BLUEPRINT APPLIQUÉ À UNE SOCIÉTÉ DE FORMATION



En résumé

Le « blueprint » mis au point par Lynn Shostack sert à représenter de façon visuelle le processus de production d'un service (dit « servuction »). La cartographie réunit à la fois les activités du client, les éléments matériels visibles du client, les activités du personnel de front office et celles du personnel de back office.

Cet outil visuel aide l'entreprise à représenter le fonctionnement du service pour ensuite l'améliorer et le contrôler afin de garantir la qualité du service.

À l'origine, les plans de fabrication d'objets, de matériel étaient imprimés à l'encre bleue, d'où l'appellation « blueprint », retenue pour la fabrication d'un service.

Insight

"Blueprint" developed by Lynn Shostack is used to show graphically the production process of a service (the notion of 'servuction'). This mapping brings together the activities of the customer, his visible and tangible elements, the work of the Front Office personnel (customer-oriented activities) as well as the operations processed by the Back Office staff (internal level).

This visual tool helps companies to represent how the entire service functions, thus providing a framework for reporting and improving it to guarantee the best quality service.

The original manufacturing drawings of the articles and materials were printed in blue ink, hence the term «blueprint» used for the manufacture (or making) of a service.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 32

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le blueprint sert à passer du concept d'un service au service opérationnel grâce à la représentation visuelle du parcours client sur lequel on vient aligner les activités du front office et du back office. Une « ligne de visibilité » sépare les acteurs, activités et éléments matériels visibles du client et non visibles du client. Cette cartographie aide à mettre en évidence les risques de défaillance et les opportunités d'améliorer l'expérience client.

Contexte

L'élaboration d'un nouveau service passe par trois phases : la conception, l'organisation de la production et la mise en production. La conception du nouveau service découle de la réflexion marketing (cf. outil 21 sur les 7 P de l'expérience de service). La mise au point de la « servuction » (terme inventé par P. Eiglier pour nommer la production d'un service) commence par l'élaboration du blueprint du service sur lequel on applique d'autres outils du management de la qualité de service ou de l'expérience client. Le blueprint sert aussi à étudier un service existant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Commencer par décrire et positionner, chronologiquement, les activités du client sur son parcours.

› Ajouter les éléments matériels visibles du client (supports, matériels, environnement…).

› Ouvrir en dessous la ligne d'activités de l'acteur en front office, en correspondance chronologique avec les activités du client. Inscrire seulement celles qui se font en présence du client.

› Tracer alors la ligne de visibilité en deçà de laquelle le client ne voit pas ce qui se passe.

› Disposer sur un 3e niveau les activités du *front office* réalisées hors de la vue du client.

› Placer sur une dernière ligne les activités des acteurs du *back office*.

› Noter par des flèches les interactions entre le client et le personnel en *front office*. Noter aussi les interactions entre les personnels de front et de *back office*. Utiliser ensuite le « scénario du pire » (cf. outil 30) pour identifier les risques de défaillance du service. Ajouter des éléments de durée, etc.

Méthodologie et conseils

› Le parcours client est identifié en amont (cf. outil 26). Les outils sont : une feuille de papier tendue sur un mur et des Post-it pour lister les activités (une activité par Post-it) ; les positionner au fur et à mesure sur la feuille.

› Le blueprint est réalisé en groupe : toutes les fonctions concernées doivent être représentées pour renforcer la connaissance du client et de ses attentes et pour décrire l'organisation.

› L'étape suivante est d'optimiser le processus du service : mettre en place (ou réviser) des procédures, des standards de service (cf. outil 31), ou des contrôles (cf. outils 37 et 38), former le personnel à la conduite des interactions (cf. outils 56 et 57). ■

Créer la synergie entre l'expérience du client sur son parcours et l'organisation de la servuction pour délivrer un service efficient.

Avantages

- Un plan de convergence entre l'organisation de l'entreprise et le parcours client.
- Un travail collectif pour partager les responsabilités de chacun sur la relation client.
- La valorisation des activités du *back office*.

Précautions à prendre

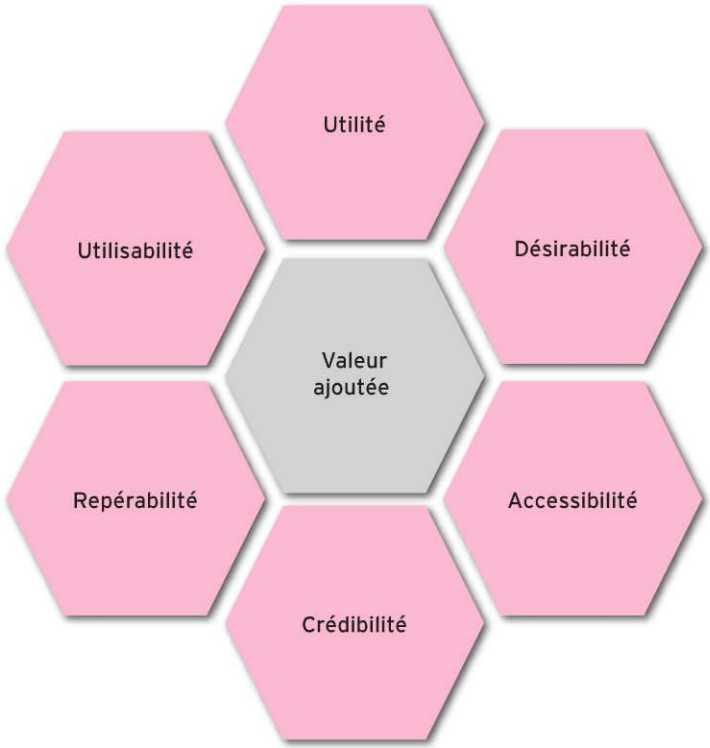
- Un blueprint général d'abord, puis des blueprints détaillés sur les moments de vérité (cf. outil 27).
- Faire le lien avec les processus de l'entreprise.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 33

L'expérience utilisateur (UX)

LES 7 DIMENSIONS DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR



En résumé

L'UX (*User eXpérience*) est une discipline née dans les années 2000 à propos des sites Web et qui s'applique aussi aux applications mobiles, aux objets connectés comme aux autres objets. L'expression désigne à la fois le bénéfice et la satisfaction ressentis lors de l'usage ponctuel ou récurrent d'un objet ou d'une interface homme-machine ou même d'un service. L'expérience utilisateur concerne la prise en main des produits ou services, les interactions avec le support de la marque, ainsi qu'avec les actions de fidélisation.

Insight

UX (User eXperience) is a discipline that emerged in the 2000's in the area of website design; it also applies to mobile apps, connected objects and other objects. The UX term encompasses the benefit as well as the satisfaction experienced by a client when he/she sporadically or regularly uses an object, user interface or service. UX has to do with product design and customer service, user interaction with the brand's virtual interface, and a series of actions designed to foster client loyalty.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 33

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Optimiser l'expérience utilisateur à partir de 7 critères à explorer lors de la (re)conception d'un site Web, d'une application mobile ou d'un objet connecté.

Contexte

Les choix en matière d'UX ont un impact sur l'acquisition d'un produit, sur son utilisation dans le temps. Ils participent à la recherche de différenciation entre offres concurrentes. L'innovation sur un produit ou un service entraîne également une innovation sur l'expérience utilisateur. Par exemple, l'usage des smartphones a installé de nouveaux réflexes pour la recherche d'informations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Utilité : on parle là d'utilité d'une application, d'un site Web, d'un objet connecté pour l'utilisateur. Garder en tête que l'utilité est une notion subjective. Une application ludique peut être considérée comme très utile pour le divertissement qu'elle procure. L'exploration des motivations et attentes de l'utilisateur permet de répondre à cette question en termes de fonction du site et de contenu.

› Utilisabilité : renvoie au confort d'emploi du site ou de l'application, aux qualités ergonomiques. Est-ce facile d'utilisation ? Les pages sont-elles rapides à charger ? La navigation est-elle simple ? L'utilisabilité est indispensable mais non suffisante pour enthousiasmer l'utilisateur.

› Désirabilité : renvoie à l'esthétique du site qui doit aussi séduire par la forme, l'image et les émotions qu'il suscite chez l'utilisateur.

› Repérabilité : ici, il est question autant de la facilité à naviguer dans le site pour trouver tel ou tel contenu que de la facilité à trouver le site sur un moteur de recherche (en lien avec le SEO qui est l'art de positionner un site dans les premiers résultats naturels des moteurs de recherche grâce à la qualité du référencement).

› Accessibilité : comme pour les bâtiments qui offrent des rampes d'accès, un objet, une application, un site Web doit être accessible aux personnes souffrant de handicaps.

› Crédibilité : le site contribue à développer la confiance de l'utilisateur quant à l'application, au site, à la marque, au fournisseur. L'exploration des craintes des utilisateurs permet de prévoir les contenus ou services qui les rassureront.

› À valeur : le site doit apporter de la valeur à l'utilisateur.

Peter Morville, pionnier de l'UX, a identifié ces 7 dimensions qui influent sur la production d'une expérience utilisateur réussie.

Méthodologie et conseils

› Le travail autour de l'expérience utilisateur s'effectue en équipe multidisciplinaire (web analyste, marketing, ethnographie, IT, web design…) autour d'un chef de projet.

› Associer le client aux différentes étapes du projet de conception.

› Pour optimiser un site existant, se servir de chaque dimension comme d'un prisme unique pour examiner le site Web ; pour aller plus loin en travaillant un seul aspect à la fois. ■

Avantages

- Permet de voir plus loin que la seule ergonomie (utilisabilité).
- 7 critères pour travailler ensemble, décider des priorités, trouver aussi les compromis nécessaires en fonction du projet de site ou d'application et de son utilisateur-cible.

Précautions à prendre

- Être vigilant dans tous les cas à la « repérabilité », pour faire en sorte que le site soit mieux « trouvé » par les utilisateurs potentiels et que les contenus du site soient eux aussi plus facilement trouvés.
- Utiliser des méthodes agiles (prototypes, maquettes…) pour obtenir des retours rapides d'utilisateurs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

4 DU PILOTAGE D'EXPÉRIENCE À LA FIDÉLISATION

« If you can't measure it, you can't manage it. »
(Ce qui ne se mesure pas ne se manage pas)
Kaplan et Norton

« Les devoirs de l'amitié sont la confiance, la bienveillance et les conseils. »
Voltaire

Le management de la relation client est une stratégie d'entreprise orientée sur la fidélisation des clients et axée sur un marketing différencié, personnalisé. Il a pour but d'étendre la relation commerciale en valeur et dans la durée avec les clients les plus profitables.
Tant les directions opérationnelles que les collaborateurs ont besoin que le « système relation client » soit sous contrôle pour le diriger, en suivre les résultats et prendre des décisions en temps opportun.

Définir une politique « relation client »

En premier lieu, le pilotage se base sur une définition claire et partagée de l'ambition de l'entreprise en matière de relation client, en lien avec sa stratégie générale. La politique « relation client » réunit les orientations qui permettront de fixer des objectifs mesurables, déployés dans toute l'entreprise, dans le cadre d'une logique de progrès permanent.

Pour avoir du sens, les objectifs fixés doivent assurer de progresser à la fois en matière de perception des clients et de consolidation du capital client. Leur réalisation suppose d'engager des

Copyright © 2017 Dunod.

ressources humaines, financières, techniques qui sont pilotées dans le cadre des différents plans d'action des activités et notamment en matière de qualité de service et de marketing relationnel.

Piloter le progrès continu

L'amélioration continue de la qualité de service repose sur l'identification d'espaces de progrès en cohérence avec l'ambition de l'entreprise, l'élaboration de plans d'action pour les investir et surtout la réalisation de ces plans d'action (le manque de réalisation est le point faible souvent observé dans les entreprises). Mieux vaut peu d'objectifs de progrès mais des objectifs atteints qu'une pléthore d'actions identifiées mais jamais mises en œuvre. Le mapping client, les comptes-rendus des clients mystères, l'analyse du NPS et CES aident justement à définir les bonnes priorités.

Obtenir la préférence des clients

Avec un client/prospect toujours plus acteur de son parcours d'achat et la diversité des canaux et moyens de communication qu'il emprunte aujourd'hui, les outils de marketing relationnel visent à nouer et développer des liens par différentes formes de « conversation » sur Internet, à partir du site Web, de blogs, de réseaux sociaux.
La qualité des contenus offerts aux clients est une clé de succès pour les attirer, les conquérir et les fidéliser durablement.

LES OUTILS

34 Les *KPI* de la relation client 98
35 Le NPS® ou *Net Promoter Score* 100
36 Le CES® ou *Customer Effort Score* 102
37 Le client mystère 104
38 L'audit interne 106
39 Le mapping client 108
40 Le tableau de bord du progrès continu 110
41 L'***inbound*** marketing 112
42 Le social selling 116
43 Blog : le modèle MARIAGE 118
44 Le calendrier du marketing sortant (*outbound* marketing) 120
45 Site communautaire : la grille d'orientation 124
46 Le client ambassadeur 126
47 Réseaux sociaux : le plan de crise 128

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL
34

Les *KPI* de la relation client

RENDRE COMPTE DE L'EFFICACITÉ DE L'ENTREPRISE ORIENTÉE CLIENT

KPI	↙	→	↗
Taux de satisfaction		😐	
Net Promoter Score®		😐	
Customer Effort Score®	☹		
Solde net portefeuille nb nouveaux clients – nb clients perdus)			☺
Montant moyen de commande			☺
Durée de vie moyenne du client		😐	

En résumé

Les KPI (Key Performance Indicators) de la relation client rendent compte à l'ensemble des collaborateurs des résultats clés de la politique de relation client. Ils combinent des indicateurs relationnels et transactionnels. Ils indiquent la tendance des chiffres sur une période et situent les résultats par rapport aux objectifs fixés. Ils doivent ensuite être interprétés par les managers avec des KPI spécifiques relatifs à chaque activité.

Insight

By combining relational and transactional values, Key Performance Indicators (KPI) display the principal results of your customer relation policy. Over a certain period, they compare the overall tendency of figures and outcomes with your previously fixed goals. They need to be interpreted by managers, who consult a specific KPI for each activity.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 34

Les KPI de la relation client

Les chiffres clés qui donnent du sens à la politique de relation client.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mesurer les progrès attendus. Communiquer à tous les collaborateurs le résultat de leurs efforts en direction des clients.

Contexte

Dès lors que la satisfaction du client et sa fidélisation sont placées au centre de la stratégie de l'entreprise, communiquer périodiquement sur les résultats globaux de la politique de relation client donne du sens au travail de chacun.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Les indicateurs qui peuvent rendre compte de la performance de la relation client sont nombreux. Plusieurs outils dans cet ouvrage proposent des indicateurs spécifiques pour piloter tel ou tel aspect du management de la relation client : l'outil 22 : relatif à l'approche stratégique de la relation client ; l'outil 48 : relatif au pilotage du traitement des réclamations ; l'outil 54 : relatif au pilotage du service client. Sont aussi détaillés ci-après deux indicateurs orientés satisfaction client : le *Net Promoter Score*® (cf. outil 35) et le *Customer Effort Score*® (cf. outil 36).

Ici, il est question de la communication régulière d'un ensemble de chiffres clés qui « parlent » à l'ensemble des collaborateurs.

› **Définir les KPI** traduisant les axes d'efforts de l'année en cohérence avec la politique de l'entreprise. Y associer des objectifs mesurables.

› **Combiner** des KPI transactionnels (par ex. montant moyen de commande) et des KPI relationnels (par ex. taux de satisfaction).

› **Mettre en place les tableaux de bord** qui permettent de piloter les KPI, prendre les bonnes décisions en fonction des résultats constatés.

› **Communiquer les KPI** à la semaine ou au mois ou au trimestre via l'intranet ou par affichage. La fréquence de parution des KPI dépend de la durée du cycle de vente dans l'entreprise. Plus le cycle est court, plus les chiffres peuvent être communiqués fréquemment.

Méthodologie et conseils

Les KPI de la relation client doivent être :

› **cohérents** avec les objectifs orientés client fixés aux collaborateurs (cf. outil 64) ;

› **peu nombreux :** de 3 à 7 chiffres clés. Trop d'information tue l'information ;

› **associés** à des objectifs mesurables et des plans d'actions ;

› **exprimés en termes de tendance :** le chiffre en soi est peu parlant, ce qui est plus important, c'est la dynamique du chiffre sur la période écoulée (hausse, baisse, maintien de l'indicateur) ;

› **communiqués visuellement :** préférer les symboles et les pictogrammes pour exprimer la tendance et donner le sens de la conduite à tenir (les feux de circulation : vert, orange, rouge ; la météo : grand soleil, temps variable, nuageux, orage ; les smileys : heureux, neutre, contrarié).

Les managers doivent disposer à leur niveau de KPI et d'indicateurs de pilotage/surveillance qui permettront d'analyser les chiffres de l'entreprise au niveau du département/service et d'étudier plus finement la contribution de l'équipe aux chiffres globaux et les plans d'action à suivre. ■

Avantages

- Un outil de mesure global qui parle à tous.
- À la fois un outil de reconnaissance et un outil de stimulation des collaborateurs.

Précautions à prendre

- Le management relaie les KPI de la relation client à son niveau ; il y raccorde les contributions de son équipe.

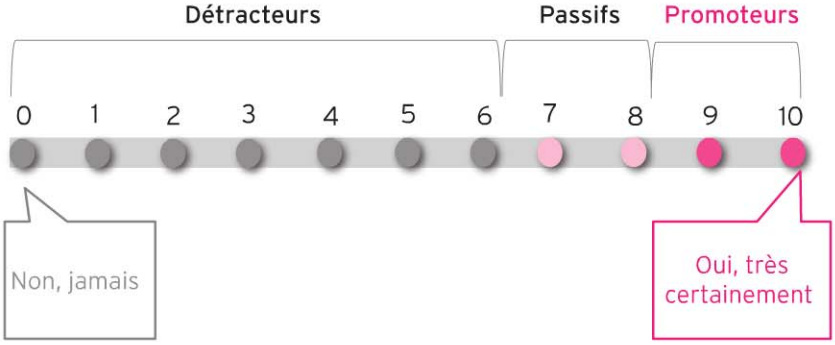
Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 35

Le NPS® ou *Net Promoter Score*

L'INDICATEUR D'ATTACHEMENT DES CLIENTS

« Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous notre produit/service à une personne de votre entourage personnel/professionnel ? »



En résumé

Le *Net Promoter Score*® ou NPS®, plus qu'un outil de mesure de la satisfaction, est un indicateur de l'attachement du client.

Il est fondé sur une seule question posée au client. Il part du postulat selon lequel les clients d'une entreprise peuvent être classés en trois catégories :

- Les promoteurs (ou enthousiastes) : ils parleront positivement de vous à leur entourage.
- Les passifs : satisfaits.
- Les détracteurs : ils critiqueront l'entreprise quand ils en parleront.

Le score net de clients promoteurs s'obtient en soustrayant le pourcentage de clients détracteurs au pourcentage de promoteurs.

Insight

The Net Promoter Score® (or NPS®), is more than a measure of customer satisfaction, this tool is also an indicator of client attachment or commitment.

Based on a single question to the customer, it starts from the premise that a company's customers can be divided into three categories:

- *promoters or developers: they'll speak positively about you within their environment;*
- *passive or 'Stand-stiller': are satisfied;*
- *detractors: when speaking about the company, they will criticize.*

Subtracting the percentage of detractors from the percentage of promoters derives the net customer-promoter score.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 35

Le NPS® ou *Net Promoter Score*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Le *Net Promoter Score*® (NPS®) est un indicateur émotionnel qui mesure l'attachement des clients (cf. outil 15, la pyramide des attitudes). L'attachement reflète lui-même le niveau de confiance du client. Selon ses auteurs, un NPS® élevé favorise la croissance de l'entreprise. Ils ont en effet établi que les clients promoteurs, outre le fait qu'ils sont plus fidèles, ont tendance à prescrire la marque et ce, avec plus de crédibilité que la publicité (réduisant ainsi les coûts d'acquisition des nouveaux clients), tandis que les clients détracteurs diffusent un bouche-à-oreille négatif et suscitent des coûts pour résoudre leurs problèmes.

› Le score est simple et peut être facilement comparé. Il prend sens par rapport à celui des concurrents. Le score moyen varie selon les secteurs d'activité.

Contexte

Le NPS® fournit un indicateur de performance à la relation client ; il concrétise la lutte contre les facteurs d'insatisfaction et met en valeur les efforts pour enchanter les clients. C'est un indicateur attractif pour l'entreprise qui souhaite développer une organisation orientée client et qui a besoin d'aligner l'ensemble des collaborateurs autour d'un indicateur simple. En ce sens, le NPS® est un outil managérial.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Construire le questionnaire.** Tout d'abord, il s'agit de définir l'objectif poursuivi (établir le score sur une occasion de contact spécifique – achat, consommation, SAV – ou bien sur la relation globale ?). La cible est ensuite identifiée. On rédige alors la question : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous [XXX] à une personne de votre entourage ? »

› **Calculer le score.** Le NPS® s'exprime en pourcentage (pourcentage de promoteurs – pourcentage de détracteurs).

› **Exploiter les données.** Pour faire évoluer favorablement le score, on cherchera d'abord à diminuer les détracteurs (ils vous critiquent auprès de leur entourage), puis à augmenter les promoteurs (ils vous recommandent) dans un second temps. En associant systématiquement la mesure du NPS® à l'analyse de *verbatims*, l'entreprise identifie les sources de mécontentement (les « irritants ») et d'enchantement (les « enthousiasmants ») des clients et met en place un programme d'amélioration continue.

Fred Reichheld, les sociétés Bain Inc. et Satmetrix Inc. sont les co-créateurs du Net Promoter Score®.

Méthodologie et conseils

› Pour que le calcul du NPS® soit statistiquement valide, disposer de 100 réponses au minimum.

› Poser la question de recommandation en premier, de façon à saisir d'abord la note « émotionnelle ». En l'absence d'un questionnaire de satisfaction associé, poser la question « pourquoi ? », avec une plage d'expression libre, juste derrière la question de recommandation. Ainsi, le *verbatim* du client permettra d'identifier les facteurs de « détraction » et les facteurs de « promotion ».

› Utiliser le score au quotidien pour agir auprès des clients mécontents, au mois pour piloter l'évolution tendancielle, à l'année pour mesurer la performance. ■

Avantages

- Un indicateur simple et économique, facile à expliquer, qui « parle » à tous et qui oriente chacun sur l'effet à produire sur le client.
- Un indicateur réactif : éliminer un facteur irritant entraîne une élévation rapide du score.

Précautions à prendre

- Identifier les facteurs explicatifs du score, notamment en l'associant à l'enquête de satisfaction, de manière à pouvoir améliorer la performance.

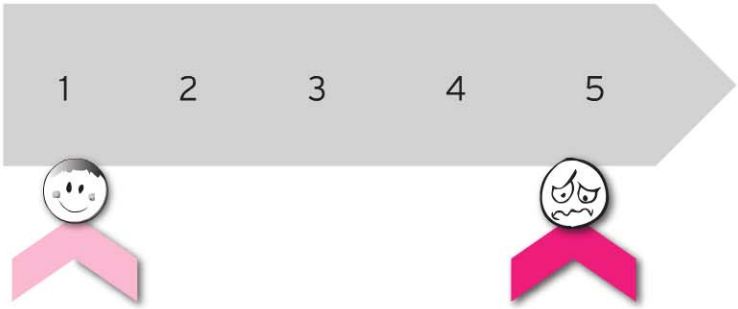
Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 36

Le CES® ou *Customer Effort Score*

QUEL EFFORT LE CLIENT ENGAGE-T-IL POUR TRAVAILLER AVEC VOUS ?

« Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ? »



Des activités fluides pour le client

Des activités rébarbatives pour le client

En résumé

Le *CES ou Customer Effort Score* est le score moyen obtenu par l'entreprise en interviewant ses clients sur le niveau d'effort engagé par eux pour réaliser une interaction/affaire avec l'entreprise.

La cotation repose sur une échelle de 1 à 5. L'effort est variable selon les étapes du parcours du client.

Insight

The CES (Customer Effort Score) is the average score a firm obtains when it asks its clients to assess how much effort they had to make during a purchase/interaction/transaction.

Scores are ranked from 1 to 5. The amount of invested customer effort varies according to the number of steps involved in path-to-purchase.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 36

Le CES® ou *Customer Effort Score*

Une mesure de la difficulté perçue par le client à travailler avec vous.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enjeu du CES (*Customer Effort Score*) est la fidélisation des clients grâce à une relation fluide et simple ; démarches, procédures, interactions sont facilitées.

Contexte

Cet indicateur a été créé par Matthew Dixon, Karen Freeman et Nicholas Toman. Pour ces chercheurs, la satisfaction et la fidélisation des clients dépendent plus du niveau d'effort engagé par le client sur son parcours que du niveau de qualité perçue sur le produit ou le service. Les clients qui rachèteront la marque sont ceux qui estiment avoir produit peu d'efforts dans l'expérience vécue avec l'entreprise concernée. La revue *Harvard Business Revue* a fait part du nouveau concept dans un article paru en 2010 sous ce titre : « Stop trying to delight your customer ». Encore aujourd'hui, un client sur trois estime que les marques ne lui facilitent pas la vie (cf. Baromètre de l'effort client commandité par AFRC). C'est encore plus vrai à propos des services digitalisés (cf. outil 33).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Ajouter une question dans le questionnaire de satisfaction client, par exemple :

› « Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ? »

› Ou bien, selon les étapes du parcours client : « À combien évaluez-vous l'effort que vous avez fourni pour valider votre commande ? Recevoir votre produit ? Disposer de renseignements sur notre site Internet ? Accéder à un rendez-vous avec nos commerciaux ?... »

Le client répond par une cotation de l'effort allant de 1 (niveau d'effort faible) à 5 (niveau d'effort élevé.) Le calcul du CES global est égal à la moyenne de toutes les réponses obtenues.

Méthodologie et conseils

› La valeur ajoutée du CES réside dans l'amélioration que l'entreprise réalisera pour fluidifier et faciliter la relation avec ses clients. Le plan d'actions opérationnelles permettra d'engager l'amélioration continue. La notion d'effort s'applique à divers aspects : temps d'attente, lourdeur administrative, répétition d'opérations sans valeur ajoutée client, e-service fastidieux, offre difficile à comprendre, manque d'attention/de compétence du personnel. Il s'agit donc d'agir sur de nombreux facteurs au sein de l'organisation. Pour approfondir l'analyse, réaliser des audits, engager des clients mystères, observer les pratiques sur le terrain.

› À signaler, la prise en compte de l'interdépendance du client et du collaborateur avec le C2ES (Customer Employee EasyScore), un indicateur proche du CES, proposé par le cabinet Extens Consulting. Cet indicateur s'intéresse autant à l'expérience client qu'à l'expérience collaborateur au cours des interactions, à travers une échelle de 1 à 4 – très facile, facile, difficile, très difficile – et 6 dimensions de l'expérience évaluées auprès des deux parties : navigation, relationnel, physique, financier, temps et compréhension (cf. outil 33). ■

Avantages

- Un outil qui mesure la simplicité et la facilité perçues de la relation client.
- Une mesure pour améliorer la relation client aux étapes clés du parcours.

Précautions à prendre

- Solliciter les clients à chaud.
- Associer la mesure aux différentes étapes clés du parcours clients.
- Analyser cet indicateur en complément d'autres basés sur la satisfaction client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 37

Le client mystère

CHECK-LIST DE CLIENTS MYSTÈRE DANS UNE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE BUS

Critères d'évaluation	OUI	NON	NA
Le chauffeur porte son uniforme			
Sa tenue est soignée			
Le chauffeur regarde les personnes qui montent dans le bus			
Il répond de manière courtoise aux demandes des passagers			
Il sourit aux passagers			
Absence de cigarette, téléphone, chewing-gum, etc.			
Les fauteuils et vitres sont propres			
Les affiches de modification de trajet sont facilement visibles			
Etc.			

En résumé

Les clients mystère sont des « faux clients », des personnes formées et envoyées par l'entreprise de manière anonyme pour évaluer la qualité du service. Ce contrôle se fait à l'aide de critères d'évaluation précis et objectifs.

À l'issue de la visite, un bilan permet d'identifier les forces et les axes de progrès de l'entreprise. Le client mystère s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Des entreprises spécialisées proposent la mise à disposition de clients mystère recrutés dans la cible clientèle de l'entreprise.

Insight

Mystery shoppers are "fake customers", trained persons who are sent by the company anonymously to assess the quality of service. This monitoring is performed using specific and objective evaluation criteria.

After the walk-through assessment, a review allows to identify the company forces and areas for improvement. The mystery shopper tool applies continuous improvement principles.

Specialised companies provide Mystery Shoppers that are recruited from the company's target clientele.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 37

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Plus qu'un outil de contrôle, le client mystère est un outil de mesure et de progrès. Chaque intervention du client mystère se fait dans les conditions de « vie » du client réel et aide l'entreprise à mesurer la qualité réalisée sur le terrain.

› Cette mesure déclenche des actions d'amélioration en continu. C'est un outil de management des équipes opérationnelles.

Contexte

Les « clients mystère » agissent comme des clients normaux. De manière anonyme, ils contactent l'entreprise, posent des questions, réalisent un acte d'achat, achètent des produits ou encore font des réclamations. L'entreprise obtient alors un bilan issu des réponses à un questionnaire qui reprend les composants de la qualité de service définis par l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **En amont.** Avant d'utiliser les clients mystère, l'entreprise écoute ses clients pour comprendre leurs attentes tout au long de leur parcours. Les caractéristiques du service sont définies, les standards sont mis en place. Ce travail en amont permet de construire une grille de visite du client mystère. Élaborée avec des questions fermées (auxquelles on répond par oui ou par non), la grille reprend pour le parcours ou une étape du parcours client, les éléments objectifs que le client mystère va vérifier.

› **La visite.** Le client mystère entreprend ensuite la visite ou le contact de l'entreprise selon un programme et des *scenarii* définis. Respectant un cadre précis, il vérifie au cours de son interaction avec les équipes de l'entreprise et l'environnement si la qualité de service, telle que définie, est respectée. Il relève tout écart et, en fin de visite, remplit la grille d'évaluation et calcule le score global.

› **En aval.** Ce résultat à un instant t permet de définir des objectifs de progrès et le plan d'action.

Méthodologie et conseils

Mesurer l'écart entre ce qui est prévu pour le client et ce qui est délivré au client.

› Pour une bonne acceptation de la méthode, les collaborateurs doivent être informés, en amont et par le management, de la démarche de progrès mise en œuvre : suivi de la qualité délivrée par des clients mystère, objectifs du suivi (qui n'est pas le « flicage ») et la méthode de travail pour apporter de façon constructive les pistes de progrès.

› La sélection du client mystère est fondamentale. De nombreuses entreprises aujourd'hui mettent à disposition ces « acteurs ». Ceux-ci doivent être choisis dans la cible de la clientèle pour rentrer le plus facilement possible dans la « peau du client » et savoir évaluer de manière discrète. Une de leurs qualités clés est leur mémoire, car ils doivent décaler leur prise de notes pour éviter tout soupçon.

› Le client mystère peut réaliser une visite formelle sur un point de vente, mais également tester le site Web, réaliser un acte d'achat par téléphone, évaluer la performance d'un service après-vente. ■

Avantages

- Un outil de progrès qui permet d'évaluer l'expérience client, de mesurer la qualité perçue par les clients et de vérifier le respect des standards de service définis.
- Une évaluation de l'ensemble du parcours client.

Précautions à prendre

- Former le client mystère. Il doit être avant tout discret et objectif.
- Élaborer une grille d'évaluation facile à utiliser sur le fond et la forme.
- Établir un compte-rendu avec les points forts et les points à améliorer, accompagnés de faits significatifs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'audit interne

EXEMPLE DE GRILLE D'AUDIT DE LA PROCÉDURE DE TRAITEMENT DE RÉCLAMATIONS CLIENTS

Points à vérifier	Conforme	Non conforme	Commentaires
Les réclamations sont centralisées au service qualité			
Les réclamations sont enregistrées sur le tableau Excel « RECLAMO »			
Un courrier/mail est adressé en retour au client sous 24 heures			
La réclamation est validée par le service qualité			
Le client est rappelé sous 48 heures			
Une action curative est proposée par le service qualité au client à partir de la grille de compensation			
Une action corrective est engagée en cas de réclamation répétitive ou fortement impactante			
Un pilote est nommé			
Etc.			

En résumé

L'audit interne est un outil de mesure. Il permet de vérifier l'application des dispositions prévues (procédures, consignes, standards qualité, etc.) et leur pertinence. Sur la base de questions ouvertes qui facilitent le dialogue, les auditeurs internes interviewent les collaborateurs, examinent avec eux la situation et engagent ainsi une démarche de progrès continu. À l'issue des audits internes, il est possible de définir un indicateur de conformité.

Insight

Internal audit is a measurement tool. It allows to check the correct application of the provisions set out (procedures or workflows, guidance or instructions, quality standards, etc.) and relevance. Based on open-ended questions to facilitate dialogue, internal auditors interview employees; together, they look at the situation, applying a dynamic of continuous improvement.

Once an internal audit has been carried out, you can establish your firm's compliance rate.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 38

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'audit interne est un des principaux outils qui font vivre une démarche d'amélioration permanente. Il permet aux auditeurs de constater factuellement au travers d'analyse de preuves et d'observations, l'application des dispositions prévues (plan de contrôle, procédures, standards, etc.). En plus de cette analyse, les auditeurs valident également l'efficacité des actions engagées.

Vérifier l'application et la pertinence de ce qui est prévu.

Contexte

Les audits internes sont mis en place dans une entreprise qui dispose déjà d'un système organisé et structuré. Les bonnes pratiques sont formalisées, validées et diffusées sur le terrain.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **La phase de préparation :** en amont, l'auditeur recense les documents à auditer, prévient les audités qu'il désire rencontrer, établit un questionnaire d'audit qui reprend l'ensemble des points qu'il veut vérifier sous forme de questions fermées (questions auxquelles on répond par oui ou non, le « oui » étant un état de conformité).

› **La visite :** l'audit est un moment d'échange entre auditeurs et audités. L'auditeur lance la discussion à l'aide de questions ouvertes (« Comment faites-vous pour… ? »). Au travers des réponses de l'audité et de l'analyse d'éléments factuels, il vérifie la conformité des pratiques et leur efficacité. En fin de visite, une réunion de clôture permet aux audités de valider les conclusions des auditeurs (et plus particulièrement la formulation et hiérarchisation des écarts constatés).

› **Après la visite :** après la remise du rapport, les audités ont la responsabilité de déclencher, si besoin est, un plan d'action pour lever les écarts. Ils cherchent les causes des dysfonctionnements et mettent en œuvre les actions correctives. Un audit de suivi permet d'en vérifier l'efficacité. Les résultats d'audits peuvent être suivis par des indicateurs tels que ; taux de conformités, nombre d'écarts majeurs constatés…

Méthodologie et conseils

› Il est important de communiquer au préalable très tôt sur les objectifs et principes des audits internes en soulignant qu'il s'agit d'échanges constructifs et non du pointage stérile des écarts. Les audits internes sont confiés à des personnes formées à la pratique de l'audit tant sur le côté technique que relationnel.

› Régulièrement, une synthèse des audits internes est réalisée et présentée à la direction. Elle valorise les bonnes pratiques identifiées, aide à identifier les axes de progrès et repérer, le cas échéant, les difficultés dans leur mise en œuvre.

› Les audits internes n'ont de sens que si les responsables les considèrent vraiment comme un outil de management. ■

Avantages

- Un outil de progrès qui permet de réviser les règles et bonnes pratiques.
- La création d'espaces d'échange et de dialogue avec les collaborateurs.

Précautions à prendre

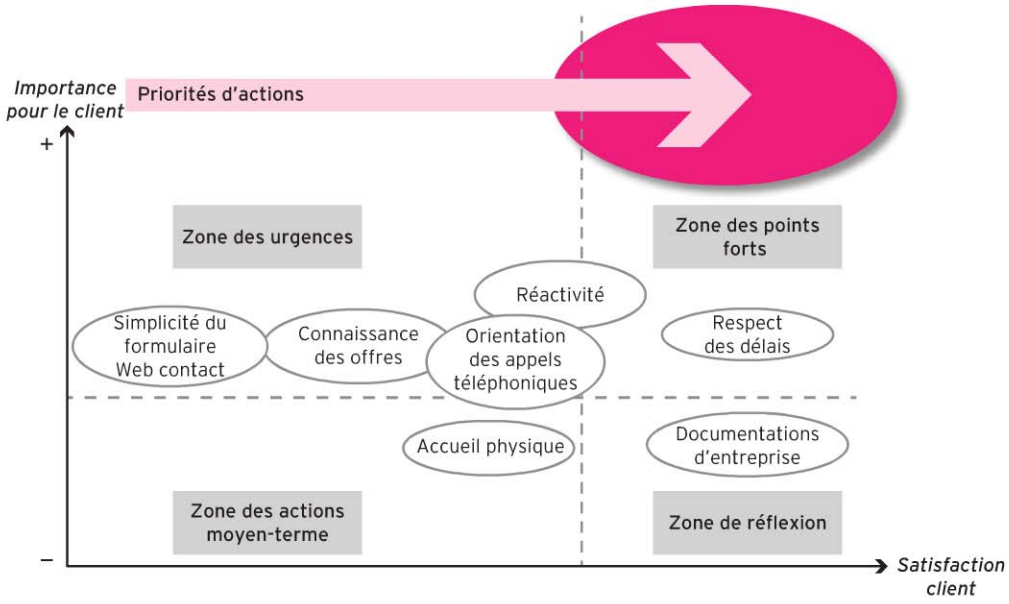
- Éviter d'en faire un outil de « flicage » et de sanction. Partager les règles du jeu en amont.
- Veiller à la qualité de la formation des auditeurs et leur légitimité.
- Rester factuel dans les constats d'audits en évitant les jugements, notamment de personnes.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
39

Le mapping client

MAPPING CLIENT DANS UNE ENTREPRISE INFORMATIQUE



En résumé

Le mapping client communique visuellement les résultats principaux d'une enquête de satisfaction en priorisant les actions à engager pour améliorer rapidement la qualité perçue par les clients.

Les items pris en compte par l'enquête sont présentés en fonction de 2 axes :

- Le degré de satisfaction du client concernant l'attente ;
- L'importance de chaque item pour le client.

Le mapping regroupe les items sur quatre zones : du plus prioritaire pour l'action (la zone des urgences) au moins urgent (actions moyen terme).

Insight

Customer mapping is used to visually communicate the main findings of a satisfaction survey, prioritizing actions to be undertaken to bring about rapid improvements in the customer-perceived quality.

The items included in the survey are categorized along two axes:

- *customer satisfaction rating to the item;*
- *importance level of each item for the customer.*

In the mapping, the items are set in four areas: from higher priority for action (emergency zone) to the less urgent (medium-term actions).

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 39

Identifier les priorités du plan d'action pour améliorer la satisfaction client.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le mapping client est un outil d'évaluation. Il sert à présenter et exploiter de manière efficace les résultats d'une enquête de satisfaction. L'analyse est faite par attente et le mapping permet rapidement de visualiser les zones d'urgence (attentes prioritaires non totalement satisfaites).

Contexte

Le mapping est élaboré à l'issue d'une enquête de satisfaction ; on aura pris soin dans cette enquête de demander aux clients d'exprimer le degré d'importance qu'ils attribuent à chaque attente clé.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Le point de départ de l'élaboration du mapping est le recueil de l'ensemble des données issues de l'enquête de satisfaction client. L'enquête permet de recueillir, pour chaque attente clé du client, le degré d'importance que le client lui attribue (note de 1 à 10 ou sur une échelle : très important, important, peu important, sans importance) et son niveau de satisfaction (note de 1 à 10 ou sur une échelle : très satisfait, satisfait, peu satisfait, très insatisfait).

› Les résultats consolidés de cette synthèse permettent de construire le mapping. On positionne ainsi sur un graphique chacune des attentes en fonction de son score d'importance et de son score de satisfaction.

› Le mapping est ensuite analysé pour en déduire les forces et les faiblesses de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les clients. Un plan d'action échéancé peut ainsi être élaboré.

Méthodologie et conseils

Une fois le diagramme établi, travailler sur quatre zones clés :

› **La zone des points forts.** Les attentes situées dans cette zone sont des exigences très importantes pour le client et fortement satisfaites par l'entreprise. Elles représentent des points forts, sources de différenciation pour l'entreprise, importants à mettre en avant dans la communication.

› **La zone d'urgence.** Les attentes correspondent à celles sur lesquelles l'entreprise doit se mobiliser. Elles sont très importantes pour le client, mais insatisfaites. Elles représentent donc un risque en termes d'image pour l'entreprise.

› **La zone de réflexion.** Elle est constituée d'attentes peu importantes pour le client mais qui sont associées à un fort taux de satisfaction. Sans parler forcément de sur-qualité, on peut s'interroger sur la pertinence des investissements engagés pour répondre à ces attentes.

› **La zone des actions à moyen terme.** C'est une zone à traiter secondairement puisqu'il s'agit d'attentes peu ou moyennement importantes pour le client mais insatisfaites. La vigilance reste de mise sur ces attentes. ■

Avantages

- Un outil très facile à utiliser et à interpréter, il aide chacun à s'approprier la voix du client.
- Un graphique qui aide à agir sur ce qui est prioritaire pour améliorer la qualité perçue.

Précautions à prendre

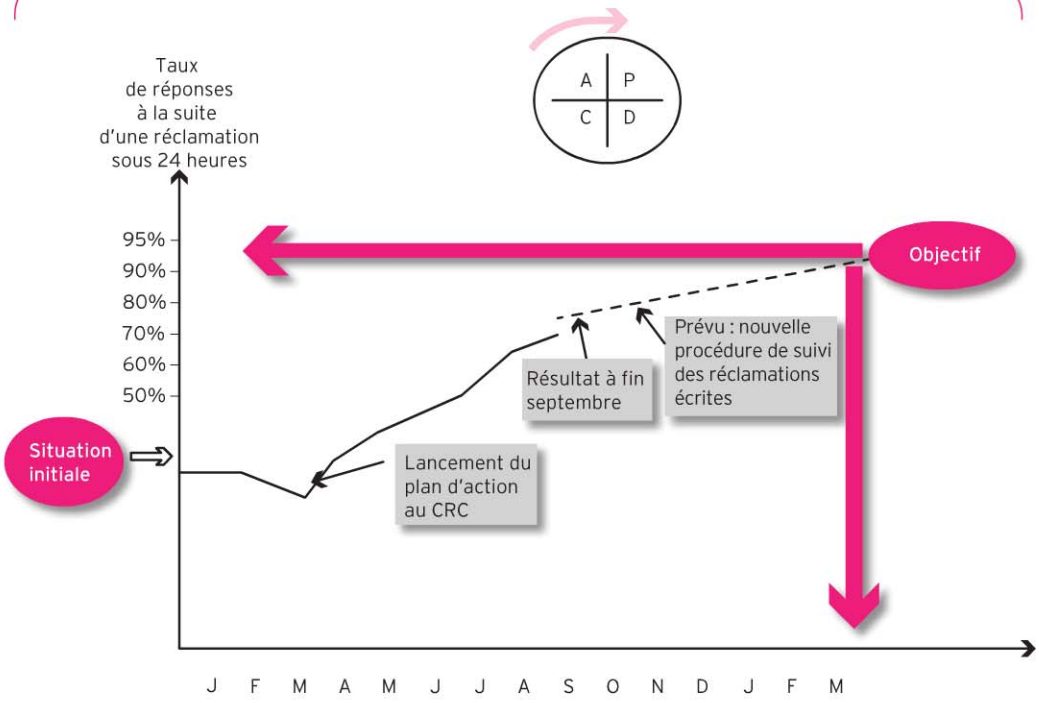
- Le degré d'importance et le niveau de satisfaction sont à recueillir auprès du client et non pas sur les convictions intimes de l'entreprise.
- Il est utile de compléter cette analyse par une analyse concurrentielle : un point fort est à modérer si la concurrence est encore meilleure sur ce même point.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 40

Le tableau de bord du progrès continu

METTRE EN PRATIQUE LE PDCA



Commentaires – Le plan d'action engagé dès avril par le CRC est efficace. La nouvelle procédure de suivi des réclamations reçues par courrier devrait nous permettre d'atteindre notre objectif.

En résumé

Un tableau de bord PDCA (*Plan-Do-Check-Act* : planifier-faire-vérifier-agir) prend son sens quand il s'inscrit dans la perspective du progrès continu. La mesure devient alors un outil de vérification de l'efficacité des actions d'amélioration engagées pour atteindre l'objectif fixé (et non plus un outil de contrôle, parfois mal vécu).

Le tableau de bord du progrès continu permet ainsi de démontrer l'application de la roue de Deming, base des démarches de progrès, qui rythme l'amélioration continue en 4 étapes : la planification, l'action, la mesure et l'ajustement.

Insight

A dashboard is meaningful when it is part of a continuous and on-going improvement process. The measurement then becomes an audit tool for the efficiency of improvement actions initiated to reach the objective (not a tool for monitoring or control, which is sometimes badly experienced).

The dashboard of continuous improvement process enables to demonstrate the Deming Wheel principle, basis of the innovative drive that paces continuous improvement in four stages: program planning, action, measurement and adjustment.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 40

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le tableau de progrès continu inscrit l'ensemble des indicateurs dans une démarche d'amélioration. Au-delà de la mesure, il s'agit de se concentrer sur ce que l'on veut atteindre, sur la manière de l'atteindre et sur les résultats obtenus. Bien construit, ce tableau de bord démontre comment l'entreprise améliore la satisfaction de ses clients.

Contexte

Le PDCA est largement diffusé dans le cadre de la norme de management qualité ISO 9001 qui en fait un de ses principes directeurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Étape 1 : P** – to Plan. Planifier ses objectifs et le plan d'action associé.

- choisir les indicateurs en fonction des objectifs de progrès choisis (politique Relation client) ;
- fixer aux indicateurs une cible, un objectif mesurable associé à une date butoir (par exemple : en mars de l'année prochaine, 95 % des réclamations clients seront suivies d'une première réponse sous 24 heures) ;
- formaliser le plan d'action PDCA permettra de passer de la situation initiale insatisfaisante à l'objectif visé. Ce plan d'action reprend simplement qui va faire quoi dans quel délai. Les actions engagées couvrent le plus souvent l'organisation, les méthodes de travail, la montée en compétences des collaborateurs, les actions sur les moyens et/ou en amont sur les fournisseurs. Une trame de tableau de bord est alors mise en place : choix du graphique (une courbe souvent), positionnement de la situation initiale et de l'objectif.

› **Étape 2 : D** – to Do. Mettre en œuvre ce qui a été décidé. Il s'agit de réaliser concrètement chaque action du plan sur le terrain.

› **Étape 3 : C** – to Check. Vérifier. Cette étape est celle de la mesure. On s'assure que le plan d'action se déroule comme prévu, et parallèlement on vérifie que les actions engagées sont efficaces, qu'elles permettent d'atteindre les résultats visés. Les données sont recueillies, mises en forme sur le graphique.

› **Étape 4 : A** – to Act. Ajuster. En fonction des résultats obtenus, le responsable de l'indicateur analyse et décide des actions de pilotage à engager et le note sur le tableau de bord dans la partie commentaires.

La roue du progrès continu (PDCA) a été créée par William Edwards Deming dans les années 1950.

Méthodologie et conseils

Un tableau de bord construit et exploité dans une logique de progrès s'inscrit plus globalement dans une démarche de management centrée sur l'amélioration continue. Présenter le tableau de bord comme un outil de mesure des progrès réalisés et non comme un outil de reporting. L'analyse des indicateurs assure alors le suivi de l'avancement du plan d'action. ■

Avantages

- Démontre réellement l'engagement, la logique de progrès continu.
- Évite de faire du tableau de bord un simple relevé de mesures.
- Permet à chacun de visualiser l'action et les résultats, rassure et motive.

Précautions à prendre

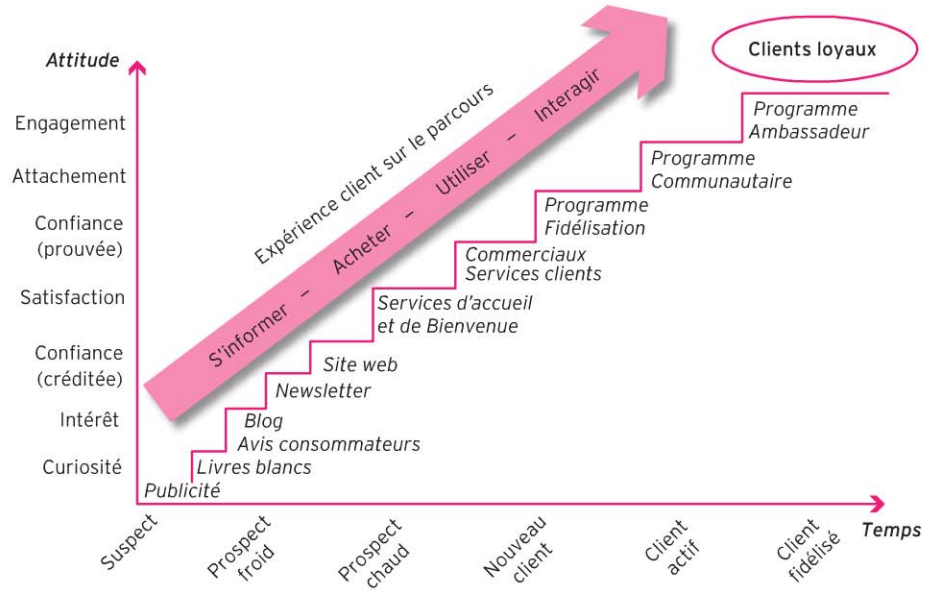
- Trouver le juste milieu pour associer aux indicateurs les commentaires nécessaires (situation initiale, objectif visé, actions clés engagées, actions de pilotage prévues).
- Être réaliste dans le choix de l'objectif en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et la politique de relation client.
- Associer la mise en place du tableau de bord à un plan d'action bien formulé.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
41

L'*inbound* marketing

SUSCITER L'ENVIE DE VOUS CONSULTER TOUT AU LONG DU PARCOURS CLIENT



En résumé

L'**inbound marketing** ou marketing entrant est une forme particulière de marketing relationnel, utilisée en prospection comme en fidélisation. Elle s'appuie sur la mise à disposition – en général par le site Web de l'entreprise ou de l'institution – de contenus et services qui feront évoluer le rapport du client à la marque (de la curiosité à l'engagement) et susciteront des contacts spontanés tout au long du cycle de vie.

Insight

Inbound marketing is a special form of customer-oriented marketing, designed to attract new customers and retain them. It consists in offering content and services on the corporate website that will incite the consumer's interest in the brand to evolve from curiosity to engagement, inspiring him/her to return to the website on a regular basis and to go on contacting the firm during the entire customer life cycle.

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Susciter des contacts spontanés de la part de prospects, mais aussi de clients confirmés, en leur fournissant des éléments attractifs. Cette logique se déploie notamment sur Internet, tout au long du cycle de vie du client.

Contexte

Le processus d'achat a évolué. La plupart des clients recherchent pro-activement de l'information sur Internet avant d'acheter. D'où l'intérêt d'être présent sur Internet avec des contenus ou services attractifs et utiles aux prospects potentiels et clients. L'*inbound* marketing est particulièrement bien adapté au commerce en *B to B*.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Segmenter sa clientèle par la valeur et définir la ou les personas de son offre (cf. outil 25).

› Fixer les objectifs de l'inbound marketing : conquérir, accueillir, développer les achats, valoriser… en raisonnant par étapes du cycle de vie : du suspect au prospect chaud, du prospect chaud au nouveau client, du client actif au client fidélisé (cf. outil 14).

› Définir le(s) contenu(s) ou le(s) service(s) adéquat(s) en fonction de l'étape du cycle de vie et de la persona de la clientèle. Par quel contenu/service apporter de la valeur au client ? Comment accrocher l'intérêt du suspect/générer la confiance d'un prospect chaud/développer l'attachement d'un nouveau client ? Lister les éléments identifiés : contenu d'un site Web, livre blanc, blog, e-conférences, e-services, cadeaux, avantages clients…

› Évaluer le budget. Choisir les éléments les plus adaptés, les créer et les mettre en œuvre.

› Produire ensuite les outils retenus pour les campagnes d'inbound marketing :

– suivre et mesurer les résultats ;

– réviser si nécessaire les actions en fonction de l'objectif recherché.

Méthodologie et conseils

Veiller aux dimensions suivantes pour construire la démarche de fidélisation du client :

› **Le choix des canaux de communication.** Il est fonction des préférences technologiques et du mode de vie de la clientèle.

› **La nature des produits/services achetés.** Elle influe sur le choix des outils de fidélisation : à produit banalisé, plutôt les leviers financiers (remises, promotions, etc.) pour attirer les clients ; à produit ou service à valeur économique et symbolique, plutôt les leviers informatifs (contenus), affectifs et relationnels (privilèges, services personnalisés).

› **La position concurrentielle.** L'investissement dans l'inbound marketing doit conduire à être préféré (et pas seulement à satisfaire). L'observation de ce que font déjà les concurrents est à prendre en compte.

› **Le type de lien susceptible d'être établi.** Un lien « *one to one* » avec une communication très personnalisée ou bien un lien social avec une approche communautaire « *one to many* » ?

Les outils marketing qui offrent au client la liberté du choix (inbound marketing) favorisent son engagement.

Avantages

- Une stratégie relationnelle qui prend du sens.
- Le bon contenu, à la bonne personne, au bon moment.

Précautions à prendre

- Faire appel à un spécialiste pour la mise au point de la démarche et des outils.
- Au-delà des contacts générés, suivre la transformation par les commerciaux de prospects « chauds » en clients effectifs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'*inbound* marketing

Comment être plus efficace ?

En amont, avoir identifié ce qui suscite la curiosité des prospects et clients

La construction d'une stratégie d'*inbound* marketing s'appuie sur la connaissance de la cible prospects et clients. Quels sont leurs problématiques et leurs centres d'intérêt ? Quels sont leurs canaux de communication préférentiels (cf. dossier 1) ? Il s'agit d'écouter la voix du client, pour identifier les contenus qui susciteront l'intérêt et la curiosité des prospects et généreront confiance et attachement chez les clients.

Soigner le référencement (SEO) du site Web et des contenus

Les contenus à haut niveau de valeur ajoutée, *via* le site Web et le blog, attirent les prospects internautes en recherche d'informations sur Internet... à condition que ces contenus soient fréquemment renouvelés et bien référencés. Il s'agit là d'identifier les mots-clés les plus usités par les internautes. Ces mots-clés doivent ensuite être insérés dans les titres, les balises, les « metatags » et autres liens internes pour voir son site et ses contenus figurer en première page des résultats sur les moteurs de recherche.

Faciliter l'entrée en conversation avec un formulaire Web efficace

Auprès du client/prospect internaute, les opportunités ne manquent pas pour récupérer ses données d'identification (téléchargement d'un livre blanc, abonnement à la newsletter, au blog, etc.). Le formulaire doit être simple et rapide à remplir pour ne pas décourager l'internaute de récupérer votre livre blanc ou de s'abonner au blog. Demandez les informations strictement nécessaires, il sera temps ultérieurement d'en savoir plus. L'intitulé des rubriques figure dans le champ de saisie, les informations obligatoires sont signalées, la saisie est facilitée autant que possible et le prospect n'a pas à tout ressaisir en cas d'erreur.

S'appuyer sur le marketing de la permission

En *inbound* marketing et plus largement en marketing relationnel, la règle d'or est d'obtenir la permission de communiquer avec son prospect. C'est une obligation réglementaire pour le prospect consommateur. Le prospect *B to B* peut, lui, être adressé sans qu'il en ait donné l'autorisation. Toutefois, cette règle de permission prend beaucoup de sens avec l'*inbound* marketing ; c'est d'une part une question d'expérience client, dans un contexte où les clients ont plutôt tendance à se méfier des commerciaux et préfèrent se faire une opinion par eux-mêmes ; c'est d'autre part une question d'influence, charge à l'entreprise de rencontrer les attentes de chaque client en lui proposant les bons contenus et des relations à valeur ajoutée au bon moment pour faire valoir son expertise et installer le désir de travailler ensemble.

Mesurer l'engagement des prospects et clients

L'engagement s'apprécie à travers des comportements activement positifs du client ; il s'engage dans la relation : il manifeste un intérêt *opt-in*, il lit les contenus des sites Web, il clique sur les liens dans les e-mailings... ; il s'engage dans l'achat : il accepte un rendez-vous, il demande un devis... ; il s'engage dans la loyauté : qu'il achète ou non (même si c'est souvent un client fidèle), il est au dernier stade de la relation recherchée et est non seulement très actif par rapport à vos messages mais recommande votre marque par des avis, discussions, des recommandations sur les réseaux sociaux, etc., ou encore contribue volontiers à du contenu généré par l'utilisateur.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS Exemples d'inbound marketing

Plan marketing relationnel	Cas B to B	Cas B to C
Objectifs	Développer la conquête de nouveaux clients Conserver les clients rentables le plus longtemps possible	Accroître la rentabilité des clients Fidéliser les clients les plus rentables
Moyens	Référencement du site 2 livres blancs par an 6 conférences par an 1 newsletter bimestrielle Participation au *benchmarking* sectoriel annuel	Développement d'une version mobile du site Web et d'une application de géolocalisation des hôtels. Enrichissement du site Web par des photos Carte Avantages et Privilèges sur les clients directs
Indicateurs	Nombre de nouveaux clients/an Part de portefeuille *Life time value*/marge	Taux de marge par client Taux de fidélisation des clients directs

Cas *B to B* : société de services

Une enquête auprès des clients a permis de mieux comprendre comment les prospects et les clients utilisaient les différents canaux au cours de leur parcours d'achat. La conquête de prospects passe par Google : le référencement du site a été retravaillé. Une parution régulière de livres blancs témoigne aujourd'hui de l'expertise de l'entreprise. Les formulaires permettent en outre de récupérer les adresses et d'enrichir la base suspects. Le programme de conférences a été amplifié. L'enquête a en effet démontré que la participation à des conférences d'experts était tant un moyen privilégié de faire connaître l'entreprise que de fidéliser la clientèle. L'existence d'une cellule R & D (qui émet une newsletter dédiée aux clients) au sein de l'entreprise est apparue comme un facteur d'attraction présent et futur à valoriser dans les propositions commerciales, autant que le fait de figurer en bonne place dans les benchmarking du secteur.

Cas *B to C* : chaîne hôtelière

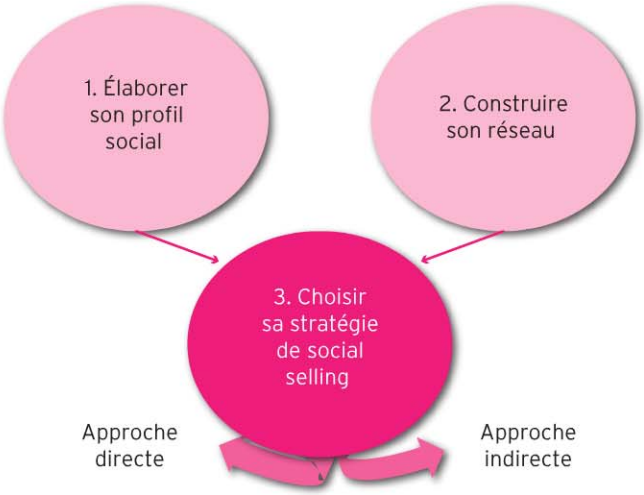
La chaîne souhaite augmenter la part de ses ventes en direct (les sites de réservation, s'ils alimentent la base des nouveaux clients, prélèvent une marge importante sur les ventes apportées à l'hôtel). Une version mobile du site Web a été développée. Outre la valorisation de chaque hôtel par les photos, une application permet d'identifier les distractions disponibles à proximité de l'hôtel, ce qui contribue à améliorer l'expérience client lors du séjour. Enfin, le programme de fidélisation apporte reconnaissance, cadeaux et privilèges dès lors que la réservation est faite directement sur la centrale de réservation de la chaîne. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
42

Le social selling

ADAPTER LA DÉMARCHE DE VENTE À L'ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHE D'ACHAT



En résumé

Le **social selling** est une démarche structurée qui permet au vendeur d'intégrer dans sa pratique commerciale l'usage que les clients font des réseaux sociaux. Le social selling est une application de l'*inbound* marketing au domaine de la vente.

Insight

Social Selling *is a structured approach that enables the seller to integrate his customers' usage of social media in a commercial strategy. It is a way of applying inbound marketing to sales.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 42

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Par l'intermédiaire des réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Instagram, Twitter…) :

› se faire connaître et reconnaître comme un producteur d'informations utiles auprès de sa cible commerciale ;

› accéder à des informations utiles sur sa cible ;

› susciter des contacts « chauds » ou leads.

Contexte

On estime aujourd'hui qu'un client potentiel a collecté sur le Web plus de la moitié de l'information utile à sa décision avant d'entrer en contact avec ses fournisseurs potentiels. D'où moins de temps passé auprès des commerciaux qui perdent là une partie de leur pouvoir d'influence. C'est pourquoi les commerciaux – en particulier en *B to B* – doivent adapter leurs méthodes de vente et de prospection et retrouver de nouveaux leviers d'influence en usant eux aussi des opportunités offertes par les réseaux et médias sociaux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Élaborer d'abord son profil professionnel** sur un ou des réseaux sociaux. LinkedIn semble incontournable en B to B. Élire d'autres plateformes en fonction des usages de la cible : Viadeo, Twitter, Facebook, Instagram… « Orienter client » son positionnement professionnel. Mettre en valeur de l'expertise utile au client, qui donnera envie de vous rencontrer et de travailler avec vous. Faire de son profil un lieu de publication où vos correspondants pourront retrouver des contenus (livres blancs, études de cas, posts, etc.).

› **Construire** ensuite son réseau :

– bâtir d'abord un réseau de 1er niveau à partir de ses contacts existants. Identifier ensuite les prospects et vos clients à atteindre et présents sur le réseau social choisi ;

– construire ensuite le réseau de 2e niveau – celui qui vous intéresse et qui comprend vos clients et prospects. Augmentez votre nombre de contacts en lançant des invitations. Usez à bon escient des recommandations des membres du réseau de 1er niveau.

À la bonne personne, le bon message au bon moment.

› **Choisir enfin son approche.** Selon le blog Cegos du manager commercial, dans « l'approche directe », vous développez une connaissance fine de vos clients et prospects pour une entrée en matière riche et pertinente auprès de vos prospects et clients, fondée sur la recommandation. Dans « l'approche indirecte, vous vous intégrez à l'environnement de vos clients, en vous abonnant, en publiant et en vous faisant positivement repérer par vos cibles qui prennent l'initiative d'entrer en contact avec vous ».

Méthodologie et conseils

› Collaborer étroitement avec le marketing qui formalise les contenus publiés par les commerciaux.

› Harmoniser la démarche au sein de la force de vente. ■

Avantages

- Les études tendent à prouver que les acheteurs B to B préfèrent les fournisseurs qui leur ont fourni de l'information utile en rapport avec leurs préoccupations du moment.
- Augmenter le niveau de confiance du client en bénéficiant d'introductions ou de recommandations lors du premier contact.

Précautions à prendre

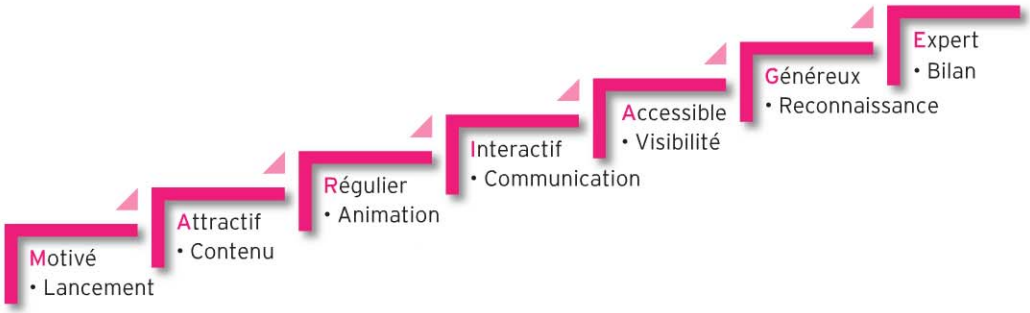
- Éviter la promotion ostensible de ses produits, s'abstenir de tout démarchage sauvage (ce qui est contre performant sur les réseaux sociaux).
- Conserver l'esprit et les principes de l'inbound marketing (cf. outil 41).

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 43

Blog : le modèle MARIAGE

LES 7 QUALITÉS D'UN BLOG QUI RECRUTE ET FIDÉLISE DES CLIENTS



En résumé

Le modèle MARIAGE répertorie les 7 qualités qui permettent à un blog associé à une marque ou une entreprise de s'installer durablement sur la blogosphère dans le but de susciter l'intérêt, de recruter et parfois de fidéliser les clients :

- **M**otivé
- **A**ttractif
- **R**égulier
- **I**nteractif
- **A**ccessible
- **G**énéreux
- **E**xpert

Insight

The MARIAGE model (or Blogs' 7 Qualities) is a list of the 7 qualities required for a blog, that is associated to a brand or company, to have a long-term online presence in the blogosphere, which aims in raising interest, recruiting and sometimes retaining customers:

- ***M**otivated*
- ***A**ttractive*
- ***R**egular (as in steady)*
- ***I**nteractive*
- ***A**ccessible*
- ***G**enerous*
- ***E**xpert*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 43

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le modèle MARIAGE répertorie l'ensemble des paramètres à considérer dans le but de créer et pérenniser un blog d'entreprise. Il s'adresse à tout auteur de blog – dit « bloggeur » – qui souhaite entretenir une relation de qualité avec ses clients ou prospects en développant des e-contenus riches et variés.

Contexte

Les micro-blogs (type Twitter, etc.) connaissent aujourd'hui un développement très important. Parallèlement, on observe un essoufflement des « blogs » traditionnels, certains n'ayant pas fonctionné faute d'avoir généré suffisamment de trafic.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Quelles sont les qualités des blogs qui durent ?

› **Motivé.** Pour émerger et s'assurer une pérennité, un blog doit être alimenté et régulé régulièrement. Il convient donc d'allouer suffisamment de temps à une ressource motivée pour entretenir le blog et nourrir les lecteurs par ses publications ou celles d'autres experts.

› **Attractif.** En cohérence avec l'image de marque de l'entreprise, le titre doit être séduisant, les contenus intéressants et originaux, les styles variés, le ton changeant.

› **Régulier.** Si la qualité prévaut sur la quantité, il n'en reste pas moins important d'assurer une présence régulière sur votre blog.

› **Interactif.** Il est important d'encourager les internautes à interagir avec la communauté (post de commentaires) et d'apporter une réponse personnalisée à chaque commentaire.

› **Accessible.** Quelques règles simples peuvent être suivies pour assurer la visibilité du blog sur la toile :

– promouvoir le blog sur les communications de la marque et lui offrir un accès de choix via le site Internet ;
– publier souvent, utiliser des formats comme la vidéo qui pourra ensuite être visible sur YouTube ;
– être référencé sur des annuaires de blogs, commenté sur d'autres blogs, etc.

› **Généreux.** Même s'il est possible d'offrir des récompenses, par exemple sous forme d'offres spéciales, le principal avantage à offrir à un « fan » est de le valoriser en continuant à le nourrir de billets qui l'intéressent et sur lesquels il pourra s'exprimer en retour.

› **Expert.** Au fil du temps, le bloggeur pourra identifier les centres d'intérêts principaux de ses « fans » (en identifiant les billets les plus lus et commentés) et se concentrer sur ces attentes pour y répondre avec de nouveaux articles. Il devient un véritable expert, réalisant régulièrement le bilan de son action sur le blog.

Méthodologie et conseils

› Le blog permet de s'éloigner de la communication « corporate » et permet un dialogue direct entre les hommes et les femmes qui composent l'entreprise et ses clients ou prospects.

› L'interactivité est fondamentale : attention à laisser une réelle fenêtre d'expression afin que le modérateur ne devienne pas censeur ! ■

Blog est issu de l'aphérèse d'un mot composé, né de la contraction de « Web log » ; en anglais, log peut signifier « registre », Wikipédia.

Avantages

■ Un outil synthétique englobant les conditions de réussite aux plans de l'animation et de la rédaction d'un blog.

Précautions à prendre

■ La motivation au départ est l'élément décisif. Se retirer de la blogosphère après quelques mois peut être nuisible pour l'image de l'entreprise et pour les quelques « fans » qui ne comprendront pas que le blog ne soit plus alimenté ou même disponible.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 44

Le calendrier du marketing sortant (*outbound* marketing)

EXEMPLE DE CALENDRIER DU MARKETING SORTANT

Segment : GOLD / Titre de l'opération	Récepteur	Canal	Émetteur	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin
Invitation réunion Club VIP	Dir Achats	Tél + courrier	Communication Corporate		x				
Newsletter Very Privé	Dir Achats	Selon préférence	Communication Marketing	x		x			x
Info Nouveaux Services VIP	Resp Appro	Tél + e-mail	Conseiller dédié VIP		x				
Annonce visite semestrielle maintenance préventive	Resp Appro	Courrier	SAV	Selon date anniversaire abonnement					
Bienvenue nouveaux clients VIP	Resp Appro	Tél + courrier	Conseiller dédié VIP	x	x	x	x	x	x
Segment : MILIEU DE MARCHÉ / Titre de l'opération	**Récepteur**	**Canal**	**Émetteur**	**Janv.**	**Février**	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Newsletter MM	Dir Achats	E-mailing	Communication Marketing	x		x			x
...		...	...						

En résumé

Le calendrier des actions sortantes est un outil partagé par tous les services qui communiquent avec le client. Il sert à planifier et enregistrer, mois par mois, les opérations sortantes (e-mailing, mailing, campagnes téléphoniques, etc.) qui seront opérées sur la clientèle, en identifiant le récepteur et l'émetteur de l'opération.

Insight

The timetable of outgoing actions (or going-out shares) is a tool shared by all the services that communicate with customers. It is used for planning and recording month-by-month outgoing transactions (emailing, direct-mail, telephone campaigns, etc.) with customers, by identifying the sender side and the receiver side of the transaction.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 44

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Tenir à jour le calendrier des actions de communication sortantes et le partager avec d'autres services permet de :

› surveiller la pression exercée sur le client par les différents canaux de communication et l'ajuster ;

› mettre en commun l'information sur les mailings et e-mailings en direction des différentes cibles ;

› travailler ensemble à l'optimisation des actions de communication en direction des clients.

Contexte

Tant la préoccupation de satisfaire les clients que les facilités offertes par les outils de communication multiplient le nombre de contributeurs internes qui vont s'adresser directement au client avec l'e-mail : responsables clients, newsletter, produit, service client, qualité, boutique, etc. Le risque est grand de saturer les cibles de la communication et d'entraîner un faible taux d'ouverture par trop de sollicitations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les principales cibles clients de la communication.

› Recenser les principaux services contributeurs aux opérations de communication sortantes.

› Construire le calendrier : identifier les rubriques à constituer, la périodicité pertinente à prendre en compte (par semaine, mois, trimestre, etc.). Certains logiciels de CRM et/ou de marketing direct prennent en charge ce type de calendrier.

› Alimenter le tableau : enregistrer les données de toutes les opérations de communication sortantes.

› Diffuser le calendrier qui doit être consultable à tout moment (aide à la décision de lancement d'une communication vers une cible).

› Optimiser le marketing sortant : face à trop de pression marketing sur le client, arbitrer entre les envois, remettre en cause, oser supprimer les opérations à faible rendement, etc.

Méthodologie et conseils

La personne responsable de ce projet doit être indépendante des services les plus contributeurs aux actions de communication avec les clients.

› Commencer par une étude avant de formaliser et mettre en service l'outil :

– cartographier les services qui communiquent directement avec le client à leur initiative ;
– recenser sur une période précédente les envois réalisés ;
– établir les zones ou risques de sur-sollicitation du client.

› Légitimer la création de l'outil à partir des constats de l'étude. Constituer un groupe de travail transversal (cf. outil 31).

› Accompagner le lancement de l'outil ; faire nommer dans chaque service contributeur un responsable de la mise à jour du tableau et présenter le tableau dans chaque service. Après la première année d'utilisation, réaliser une enquête pour valider les usages et l'utilité du calendrier ainsi que la satisfaction utilisateur.

La sur-sollicitation du client engendre rejet et méfiance, ce qui nuit gravement à la construction de l'engagement.

Avantages

- Aide à la décision pour la programmation des opérations.
- Partage l'information entre tous ceux qui communiquent avec le client.
- Optimise la stratégie relationnelle.

Précautions à prendre

- Ajouter au calendrier les e-mails automatisés de trigger marketing : accueil, relance, offres, etc.
- Privilégier les outils récurrents et à fort contenu, de type newsletters, au meilleur taux d'ouverture.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 44 →

OUTIL 44

Le calendrier du marketing sortant (*outbound* marketing)

Comment être plus efficace ?

Surveiller l'évolution des usages et comportements des internautes

L'édition 2016 de l'étude « E-Mailing Attitude » du Syndicat national de la communication directe (SNCD) met en évidence l'importance de la consultation des e-mails sur smartphone et tablette :

› En *B to C*, 1 internaute sur 2 préfère consulter ses e-mails commerciaux sur des supports mobiles ; 87 % des répondants ont déjà acheté à la suite d'un e-mailing ; 82 % des répondants se sont déjà rendus en magasin à la suite d'un e-mailing. Interrogés sur leurs préférences, les répondants déclarent que la fréquence idéale est « tous les jours » pour une newsletter, « 1 fois par semaine » pour les promotions, « 1 à 2 fois par mois » pour les jeux concours.

› En *B to B*, l'e-mail reste une valeur sûre. L'envie de s'informer est la première motivation du professionnel (59 %) pour ouvrir un e-mail publicitaire. Deux autres éléments en favorisent l'ouverture : la pertinence de l'objet ainsi que la confiance en l'expéditeur. L'ordinateur reste le principal outil de consultation pendant la journée.

Veiller aux règles d'efficacité des e-mails et newsletters

› Respecter absolument la règle d'or de l'« opt-in » en B to C ; le consommateur doit avoir donné expressément son consentement à la réception d'e-mail. En B to B, ce n'est pas une obligation.

› Afficher clairement le nom de l'expéditeur, cela favorise le taux d'ouverture.

› Veiller à la rédaction efficace de l'objet ; pour être attractif, il doit contenir une promesse en quelque 70 caractères.

› Personnaliser l'accroche avec le nom du prospect/client.

› Placez plusieurs fois le lien si vous devez renvoyer vers un contenu à télécharger par exemple ou vers le site.

› Ajoutez systématiquement un PS qui résume le bénéfice et redit une dernière fois l'action à faire maintenant.

› Penser à placer un lien « Modifier mes préférences » ou « Gérer mes abonnements » : offrir la possibilité à ses clients de faire des choix sur leurs centres d'intérêt, la fréquence de réception, etc.

› Placer une fonction « Transférer l'e-mail à un ami ».

› Insérer les pictogrammes des réseaux sociaux sur lesquels vous intervenez.

› Veiller à ce que le texte soit compréhensible indépendamment des photos et s'il y a photos, penser à placer des balises « alt » qui permettent de donner une légende aux photos (en B to B en particulier).

› Soigner la page d'atterrissage (landing page) des e-mails sur le site.

› Enfin, rendre ses e-mails « adaptatifs » (responsive, en anglais), c'est-à-dire, adaptables à tous types de systèmes d'exploitation et de supports, pour qu'ils soient lisibles sur les supports mobiles.

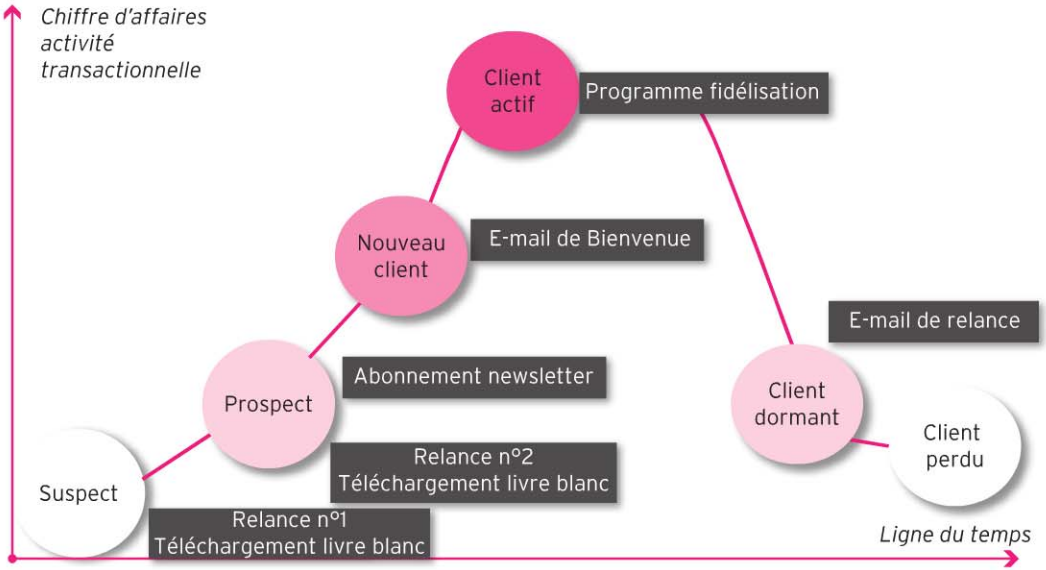
› Testez l'e-mail avant de le faire partir. Envoyez-le à vous-même pour une ultime correction.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS de Trigger marketing

Le trigger marketing ou littéralement marketing de déclenchement désigne les pratiques par lesquelles une action marketing (mailing, e-mailing, appel téléphonique, etc.) est automatiquement déclenchée lorsqu'un client ou prospect entreprend une action spécifique (achat, renvoi coupon, formulaire Internet, etc.).

Les actions de trigger marketing se sont considérablement développées avec Internet car elles permettent des actions de marketing automatisé (automation marketing) avec notamment l'envoi d'e-mail après une action entreprise sur un site Web.



Cas n° 1 – Stratégie de trigger marketing sur un site d'e-commerce

› Mail de bienvenue à la suite de l'ouverture de compte.
› Mail d'offre commerciale le lendemain.
› Panier d'achat plein mais non réglé… Relance par mail à J + 3.
› Mail de sollicitation pour avis consommateur.
› Etc.

Cas n° 2 – Stratégie de *lead nurturing* sur un site *B to B* (éditeur de logiciels financiers)

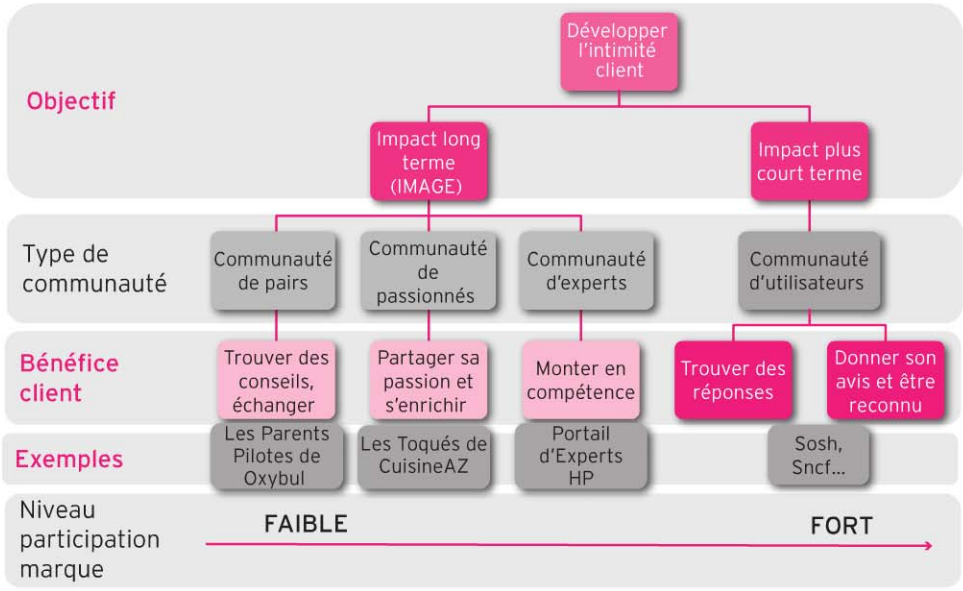
› De suspect à prospect froid : étude sur les meilleures pratiques du marché.
› De prospect froid à prospect tiède : livre blanc sur l'optimisation des projets d'automation financière.
› De prospect tiède à prospect chaud : vidéo témoignage d'un client sur les gains obtenus.
› De prospect chaud à client : « Webinar du club utilisateurs sur les meilleures pratiques ».
› Etc. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 45

Site communautaire : la grille d'orientation

QUEL AXE COMMUNAUTAIRE PRIVILÉGIER ?



En résumé

Pour accroître la proximité avec leurs clients, les marques peuvent faire le choix de développer leur propre média social en créant et en animant un site communautaire sur une plateforme propriétaire. La **grille d'orientation** sert à déterminer sa politique communautaire selon 4 axes de réflexion :

- Quel est l'objectif poursuivi par la marque, l'organisation ?
- Quel type de communauté privilégier ?
- Quels bénéfices apporter aux membres de la communauté ?
- Quel niveau de participation pour l'entreprise ?

Insight

To move closer to customers, brands can choose to develop their own social media by building and animating a community-driven website on a proprietary platform. The ***orientation grid*** *is used to determine its Community policy on four axes:*

- *What purpose is serving the brand, the organization?*
- *What type of community is most appropriate?*
- *What are the benefits to provide for community members?*
- *What is the company's level of involvement?*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 45

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La grille répertorie les différentes formes de sites communautaires qu'une entreprise peut décider de mettre en œuvre afin de développer l'intimité avec ses clients :

› Les sites de pairs, de passionnés ou d'experts offrent aux membres la possibilité de s'enrichir mutuellement. La marque se positionne en partenaire et sort ainsi d'une logique purement transactionnelle.

› Les sites d'utilisateurs proposent aux membres de nouvelles voies d'expression et de reconnaissance.

Contexte

› Puisque les conversations sur Internet concernent la quasi-totalité des individus et de façon quotidienne, les marques n'ont-elles pas intérêt à y prendre part ?

› Une manière de s'impliquer est d'animer des sites communautaires afin d'établir des liens étroits avec les clients par ces espaces d'expression tout en les faisant sortir d'une logique de communication complètement déconnectée de la marque (échanges de clients entre eux sur Facebook ou Twitter).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Au préalable, définir un objectif en lien avec la stratégie relationnelle de la marque. Vise-t-on un objectif court/moyen terme ? Développer la qualité d'un service ? Asseoir son image d'expert ? Se montrer plus à l'écoute des clients ?, etc.

› Identifier un thème, une histoire, une promesse et des bénéfices qui engagent les membres :

– la communauté de pairs fédère autour d'un point commun en lien avec la marque : même métier, même difficulté, mêmes questions (parentalité, entreprenariat...). Les membres trouvent des conseils et partagent des expériences ;
– la communauté de passionnés permet à chaque membre de partager sa passion et de développer ses connaissances (automobile, culture, sport, etc.) ;
– la communauté des experts met à disposition des informations grâce à un panel d'experts animés par le community manager. Les membres trouvent ainsi des réponses à des questions parfois complexes et développent leur expertise ;
– la communauté des utilisateurs facilite les échanges de conseils et de retours d'expérience. Les clients sont reconnus, donnent leur avis et peuvent entrer en contact avec la marque directement.

› Définir le degré d'intervention de la marque au sein de la communauté :

– en termes de visibilité : présence de la marque, du logo, de la charte graphique, etc. ;
– en matière de contenus et de ressources.

Méthodologie et conseils

› La marque peut être visible sans recourir pour autant à un discours commercial.

› Des initiatives communautaires peuvent entrer dans plusieurs catégories, ce qui augmente leur chance d'impliquer et de fédérer autour du thème choisi. ■

« Celui qui sait parler sait aussi quand il faut parler », Plutarque.

Avantages

■ Permet de se centrer sur « la raison d'être » d'une communauté, du point de vue de l'entreprise et des membres eux-mêmes.

Précautions à prendre

■ Anticiper le niveau d'implication de la marque, ainsi que le rôle et le temps à attribuer au « *community manager* ».

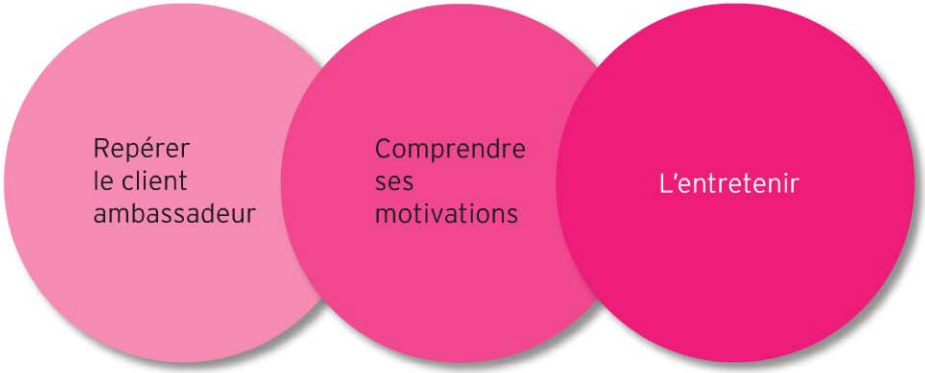
■ Le site communautaire est un espace d'ouverture : il faut donc se tenir prêt à accepter le dialogue avec les membres de la communauté et les éventuelles critiques de clients utilisateurs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 46

Le client ambassadeur

BOOSTER LA RÉPUTATION DE LA MARQUE ET SUSCITER DE NOUVEAUX CLIENTS



En résumé

Le client ambassadeur est un client qui recommande et valorise volontiers l'offre/la marque auprès de son propre réseau ou d'un auditoire plus vaste. L'entreprise cultive ce client particulier en répondant à trois questions :

- Comment l'identifier ? Où le trouver ?
- Quelles sont ses motivations ?
- Comment le conserver ? Par quelles actions ?

Insight

The "Customer as Ambassador" will be happy to willingly recommend and value the product offering or brand to his own network or to wider audiences. The company has a special interest in this particular customer with three questions to answer:

- *How is he or she identified? Where can he or she be found?*
- *What are his or her motivations?*
- *What are the ways to maintain the client? By supporting what actions?*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 46

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le client ambassadeur est un client qui valorise et recommande une marque ou une offre auprès de son propre entourage. Sa démarche peut être totalement spontanée ou bien encouragée, voire provoquée par la marque à l'aide de différents programmes de stimulation. Le client ambassadeur est un « prescripteur » naturellement recherché, parfois entretenu, par la plupart des entreprises qui bénéficient ainsi d'une publicité gratuite et crédible.

Contexte

Le « bouche-à-oreille » existe depuis toujours. Avec l'essor d'Internet et des réseaux sociaux, il est démultiplié. Positif, il représente un levier de croissance non négligeable pour les marques qui cherchent donc à développer, puis accompagner durablement leur réseau de clients ambassadeurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Repérer ces clients particuliers.** Chercher les indices :

- l'avis, la recommandation : notes et votes positifs, commentaires positifs sur le site, les réseaux sociaux, etc. ;
- l'interaction fréquente avec la marque/le fournisseur : sollicitations des commerciaux, du service client, réclamations constructives, suggestions, temps passés sur le site Web ;
- la présence sur les réseaux sociaux : s'il est inscrit et actif de façon continue, transfère des contenus, intervient rapidement, etc.

› **Comprendre les motivations de l'ambassadeur.** Le client ambassadeur ne recommande pas « par hasard ». Du lien affectif au mobile plus lucratif, plusieurs raisons poussent le client à recommander une offre :

- il est expert dans son domaine et convaincu de faire le meilleur choix, il évangélise ;
- il est attaché à la marque, il a vraiment envie de la valoriser, de la « porter » vers le succès ;
- il est fier de son achat et veut partager une expérience qui le valorise ;
- il a contribué à la conception de l'offre et souhaite promouvoir son apport ;
- il en retire un bénéfice économique (cadeau, remise, etc.).

› **Entretenir son réseau de clients ambassadeurs.** La recommandation est d'apporter une solution individualisée permettant de « récompenser » le client ambassadeur en tenant compte de ses motivations :

- le faire bénéficier d'apports d'expertise, l'inviter à un séminaire interne ;
- lui faire découvrir, tester en avant-première une nouvelle offre ;
- communiquer avec lui de façon privilégiée, solliciter son avis.

Méthodologie et conseils

Créer des espaces conversationnels communautaires permet d'offrir un lieu de prise de parole aux ambassadeurs potentiels. Certaines entreprises n'hésitent pas à stimuler la vocation d'ambassadeur, c'est-à-dire, mettre en place des programmes spécifiques pour inciter des clients à développer un bouche-à-oreille positif. Cette tactique est possible mais peut aboutir à un déficit de confiance de la part des clients. ■

« Rien n'est plus contagieux que l'enthousiasme », Samuel Taylor Coleridge.

Avantages

- Fidéliser ses ambassadeurs avec des marques d'estime adaptées à leurs motivations profondes.

Précautions à prendre

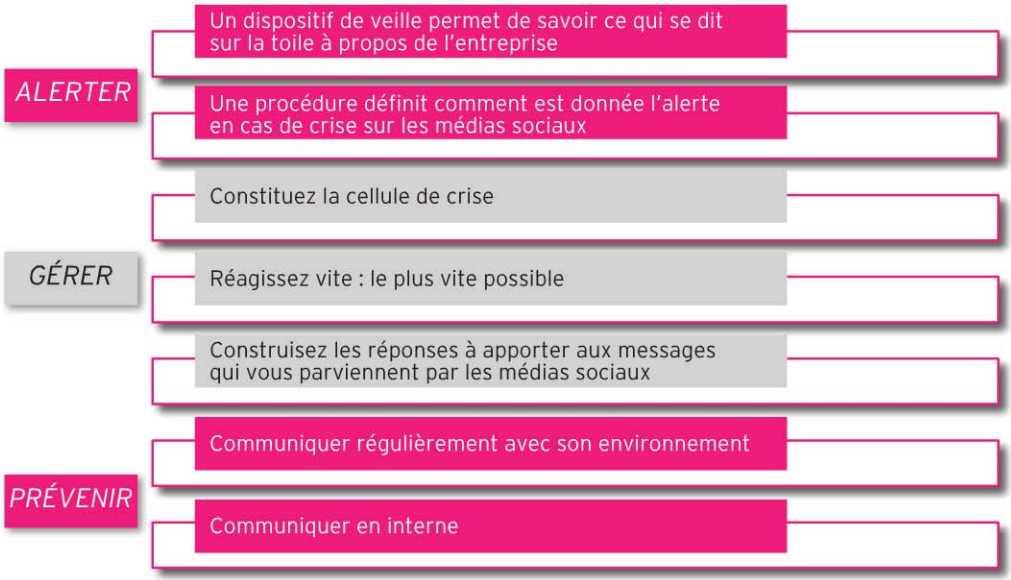
- Satisfaire ses clients est la condition première de l'émergence d'ambassadeurs.
- Maintenir suffisamment de distance avec les ambassadeurs pour préserver leur crédibilité.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 47

Réseaux sociaux : le plan de crise

PROCÉDURE DU PLAN DE CRISE



En résumé

Le plan de crise sur les réseaux sociaux décrit les actions à mener pour faire face à une crise (commentaires négatifs en masse...). Il comprend trois types de mesures :

- les mesures de détection et d'alerte ;
- les mesures pour gérer la crise ;
- les mesures préventives.

Insight

The crisis plan on social networks describes the appropriate actions to respond to a crisis (negative comments in great numbers...). It includes three types of measures:

- *detection and warning measures;*
- *measures to manage the crisis;*
- *preventive measures.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 47

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Si le bouche-à-oreille positif se construit lentement, le bouche à oreille négatif, lui, se déploie à grande vitesse. Le plan de crise sert à faire face aux crises qui peuvent advenir sur les réseaux sociaux. Il sert aussi à réduire la probabilité que la crise apparaisse en appliquant des mesures de communication préventives.

Contexte

Sont plus particulièrement concernées les activités exposées à des risques techniques, environnementaux, sanitaires ou alimentaires mais pas seulement : tout sujet économique, social et sociétal peut alimenter une polémique sur la toile. L'emballement des réactions négatives croît de façon exponentielle sur le Web. Cela dit, toutes les entreprises ne sont pas concernées de la même façon. Le risque doit donc au préalable être évalué.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Alerter

› Le dispositif de veille de la e-réputation (cf. outils 5 et 6, consacrés à l'écoute de la voix du client) est enclenché.

› La procédure d'alerte consiste à définir une organisation précise : qui est d'astreinte pour la veille, quels sont les signaux à partir desquels déclencher l'alerte, qui doit être alerté, qui sont les membres de la cellule de crise.

Gérer

› L'alerte déclenchée, il faut ensuite réunir et informer les membres de la situation et se répartir les tâches selon les dispositions prévues : c'est la cellule de crise.

› Le temps de réaction est un élément clé. L'idéal est de répondre en temps réel.

› Les réponses aux messages qui circulent doivent être apportées. Des scénarios de réponse peuvent avoir été préparés à froid pour parer à tel et tel type de situation ou d'attaque. Ne pas se focaliser sur les seuls commentaires négatifs ou détracteurs de l'entreprise. Penser à s'appuyer au contraire sur les promoteurs de la marque (et ils peuvent être nombreux) remercier, encourager et récompenser.

Prévenir

› Communiquer avec son environnement : pour prévenir les crises, les entreprises exerçant dans des activités « sensibles » doivent veiller à rassurer en continu leurs clients par de l'information, ce qui évite de laisser le champ libre à la propagation de rumeurs.

› Communiquer en interne : de même, le personnel doit être parfaitement tenu au courant de la marche de l'entreprise avec tous les supports habituels de la communication interne (partenaires sociaux, intranet, réunion du personnel).

Méthodologie et conseils

L'implication de la direction générale est nécessaire. L'élaboration du plan de crise est à conduire au niveau du comité de direction de l'entreprise. L'aide d'un prestataire spécialisé en médias sociaux est recommandée. ■

« Il faut 20 ans pour bâtir une réputation et cinq minutes pour l'anéantir. Si vous y pensez, vous agirez différemment », Warren Buffet.

Avantages

- Permet d'éviter les erreurs majeures et de résorber plus rapidement la crise.
- Préserve le capital e-réputation de l'entreprise.

Précautions à prendre

- Équiper l'entreprise d'une charte des médias sociaux et former les collaborateurs permet de se doter d'une communauté interne avertie, apte à dialoguer avec discernement.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

5 L'INSATISFACTION CLIENT

« Vos clients les plus mécontents constituent votre meilleure source d'apprentissage. »
Bill Gates

Une réclamation se définit comme « l'expression (écrite ou non) d'une insatisfaction client ». Le client qui réclame est un client qui vous aime car il vous donne la possibilité de le conserver. Ainsi, le management des réclamations est une des conditions de réussite d'une démarche centrée client. Le challenge est double : maintenir son capital client et surtout son capital image, améliorer ses produits et ses services. Ces deux défis impliquent un changement réel de mentalité des acteurs de l'entreprise : il s'agit de ne plus considérer le client qui réclame comme un gêneur mais comme une personne qui fait valoir ses droits et qui vous aide à progresser.

Voyage dans le domaine du client

Pour reconquérir la confiance du client mécontent, l'entreprise met en place les moyens nécessaires et ce, notamment, en matière d'écoute. Il s'agit de mettre en place les « capteurs » qui vont recueillir les insatisfactions de la clientèle (cf. outil 4). Cela implique de plonger dans le monde du client, de prendre en compte le ressenti négatif du client en acceptant de se remettre en cause… C'est faire preuve d'empathie et de respect que d'accepter la colère, la déception, les angoisses de ses clients.

Adopter les attitudes efficaces

Gérer un client mécontent n'est pas facile. Toutes les personnes qui l'ont vécu le savent. Le client dans cette situation veut être écouté et désire que sa réclamation soit « prise au sérieux » et traitée efficacement sans qu'il ait besoin sans cesse de relancer l'entreprise. La personne qui enregistre et/ou traite la réclamation a donc pour défi de bien comprendre le sujet du mécontentement et surtout de clarifier ce qu'attend réellement le client insatisfait de la part de l'entreprise (et qu'il n'exprime pas toujours clairement). Elle utilise à cette fin la reformulation et les questions ouvertes. Elle cherche à comprendre sans jamais minimiser les conséquences subies par le client et en protégeant l'image de l'entreprise.

goo.gl/YmRjY8

Le ROI réclamations, par Stéphane Bourrier

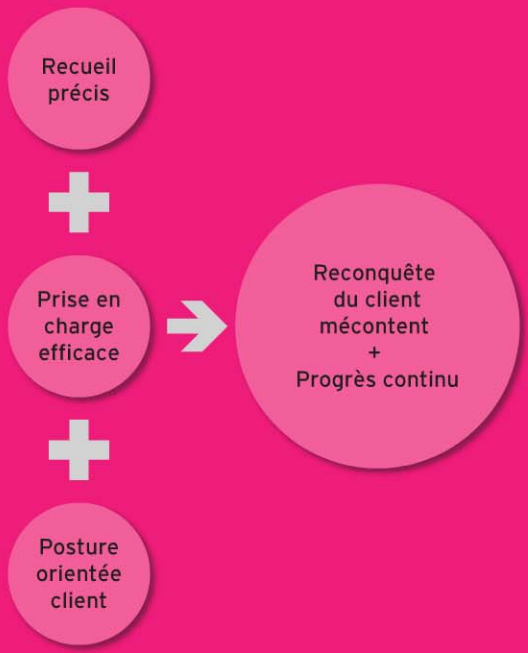
Copyright © 2017 Dunod.

DOSSIER

5

S'organiser pour répondre aux besoins du client mécontent

S'engager dans le traitement des réclamations est une étape à part entière dans la construction de la relation client. Pour reconquérir le client insatisfait de la prestation et qui vous le fait savoir, c'est toute l'entreprise qui doit être mobilisée. L'entreprise investit ainsi les moyens pour recueillir les expressions des mécontents (il peut ainsi sembler paradoxal au début de la démarche de chercher à augmenter le nombre de réclamations enregistrées au sein de l'entreprise), puis s'organise pour traiter les réclamations de manière efficace et transparente.



Considérons aussi l'enjeu des réclamations sous l'angle économique. Le traitement des clients coûte cher. Cela dit, à combien évaluer le coût des clients perdus ? Les silencieux qui n'ont pas pu ou pas cherché à s'exprimer ? Ceux qui ont été heurtés par votre image d'entreprise qui refuse « d'écouter le cri du client mécontent » ? Ceux qui ont réclamé et qui ont claqué la porte de l'entreprise faute de prise en compte efficace ?

Ce dossier apporte les outils pour manager les réclamations et en faire un chemin de progrès pour l'entreprise.

LES OUTILS

48 Le tableau de bord de la gestion des réclamations..... 132

49 Le processus réclamations 134

50 La base de données réclamations..... 138

51 Le Pareto des réclamations 140

52 La grille de compensation..... 142

53 Le calcul des coûts de réclamations..... 144

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 48

Le tableau de bord de la gestion des réclamations

EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD D'UN SERVICE QUALITÉ SUR LA PARTIE RÉCLAMATIONS

Suivi : quantité de réclamations **Indicateur :** taux de réclamations sur le total de prestations	**Suivi** : gravité des réclamations **Indicateurs :** taux de réclamations critiques/nombre total de réclamations	**Suivi** : réactivité de la première réponse **Indicateur :** taux de réclamations ayant fait l'objet d'une première réponse en 24 heures
Suivi : rapidité de traitement **Indicateur :** nombre moyen de jours de traitement	**Suivi** : prestations ou produits les plus impactées **Indicateurs :** • Pareto des réclamations par produit et par cause de réclamations •Top 3 des produits/ services critiques	**Suivi** : perception client **Indicateurs :** • Part de clients très satisfaits du traitement de leur réclamation • NPS® des personnes ayant formulé une réclamation
	Suivi : coûts des réclamations **Indicateur :** montant des indemnités et du traitement	**Suivi** : étape du parcours les plus impactées **Indicateur :** Pareto, part de réclamations par étapes du parcours

En résumé

Le tableau de bord des réclamations clients est un des outils clés de la relation client, puisqu'il va permettre de suivre et d'améliorer l'efficacité du processus de traitement des réclamations.

Les indicateurs choisis aident ainsi à répondre aux questions clés :

- Comment le client perçoit-il notre capacité à traiter ses insatisfactions ?
- Mettons-nous en place les moyens nécessaires pour répondre efficacement aux réclamations de nos clients ?
- Arrivons-nous par nos actions internes et externes à réduire les insatisfactions de nos clients ?

Insight

The Customer Claims dashboard is one of the key tools for customer relationship management, since it will help at monitoring and improving the effectiveness of the complaint process. Thus, these chosen indicators help answer key questions:

- *How do customers perceive our ability to deal with their dissatisfaction?*
- *Are we setting up the needed resources to effectively respond to customer claims?*
- *Do our internal and external actions enable us to reduce customer dissatisfaction?*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 48

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le tableau de bord des réclamations clients mesure objectivement l'importance du mécontentement des clients (en nombre et par type) et la performance du processus de traitement mis en place.

Contexte

Cet outil est à mettre en place en priorité dans le cadre d'une démarche relation client. Choisir d'améliorer le traitement des réclamations, c'est choisir de préserver son capital client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Mesurer l'insatisfaction des clients.** Au-delà des résultats d'enquêtes de satisfaction qui mesurent le pourcentage de clients insatisfaits ou très insatisfaits, il est important de pouvoir qualifier le volume de réclamations émises par les clients :

- le nombre de réclamations ou le pourcentage de réclamations reçues sur une période donnée (et/ou en cumul) par rapport au montant total de prestations réalisées (cette information peut être suivie aussi par compte client stratégique) ;
- le nombre (ou le pourcentage) de réclamations critiques : celles qui sont à fort enjeu commercial ou qui démontrent une insatisfaction très forte des clients impactés ;
- les causes les plus fréquentes de réclamation (cf. outil 51) permettent de les analyser (quel objet ? Quels produits ou prestations ?).

› **Évaluer la performance du processus de traitement des réclamations.** Votre entreprise a mis en place une organisation pour répondre aux clients mécontents, des indicateurs doivent permettre de vérifier votre efficacité interne et de suivre la qualité perçue par les clients. Voici des indicateurs possibles :

- le délai moyen de réponse à la suite de la réception de la réclamation ;
- le pourcentage de réponse sous 24 heures (24 heures étant le standard défini) ;
- le délai moyen de traitement complet de la réponse ;
- le pourcentage de clients très satisfaits *a posteriori* du traitement ;
- le NPS® associé aux clients ayant exprimé une réclamation (cf. outil 35) ;
- le coût des réclamations (cf. outil 53) ;
- le nombre de réclamations traitées efficacement du premier coup (TEPC).

Recenser les réclamations et en examiner le traitement.

Méthodologie et conseils

› Le nombre de réclamations reçues est un indicateur délicat qui peut connaître deux phases d'évolution : dans un premier temps, il tend à augmenter par l'incitation du client à s'exprimer ; puis, il tend à diminuer grâce à la meilleure maîtrise des processus internes. Pour affiner les indicateurs, une écoute client sur le traitement des réclamations est très utile pour bien comprendre les attentes sur ce périmètre précis. La mesure de la satisfaction des clients ayant réclamé peut être insérée dans l'enquête globale de satisfaction (« Si vous nous avez adressé une réclamation, comment jugez-vous l'efficacité de son traitement ? ») ; ou être recueillie à l'issue du traitement de chaque réclamation.

› Les valeurs obtenues se comparent aux objectifs fixés. Pour se challenger, il est intéressant de pratiquer un *benchmarking* avec des entreprises performantes. ■

Avantages

- Un suivi rigoureux du processus traitement des réclamations.

Précautions à prendre

- Des indicateurs et un suivi qui peuvent remettre en cause le processus existant.
- Ne pas viser le « zéro réclamation » qui serait sans doute le signe d'une entreprise devenue sourde à ses clients.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 49

Le processus réclamations

LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DE LA RÉCLAMATION

En résumé

Le processus de la réclamation client est l'enchaînement des activités qui permet de faire retrouver son enthousiasme au client mécontent. Il assure aussi le déclenchement des actions correctives pour protéger les autres clients des sources d'insatisfaction.

Ce processus compte 5 étapes clés : le recueil, l'analyse, le traitement curatif, puis le déclenchement, si nécessaire, d'actions correctives pour en éviter le renouvellement et enfin un bilan.

Insight

The Customer Complaint process is the sequencing of activities that enables dissatisfied customers to rekindle their enthusiasm. It also provides the triggering of corrective actions to protect other customers from sources of dissatisfaction.

There are five key steps to this process: data collection and analysis, curative treatment, then there are corrective actions to make, if necessary, in order to avoid any recurrence, and finally an assessment (review) to perform.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 49

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le traitement efficace des réclamations clients permet de retenir ses clients insatisfaits et de préserver l'image de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de faire progresser ses produits et ses services.

Contexte

L'entreprise doit s'organiser pour gérer les réclamations le plus amont possible de sa démarche.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Un processus en 5 étapes :

› **Recueil et enregistrement toutes les réclamations client.** Qu'elles soient écrites ou orales, elles sont centralisées auprès du service affecté à leur traitement.

› **Analyse, validation, réponse.** La réclamation est examinée pour définir si elle est justifiée ou pas. Dans les deux cas, une réponse est adressée sous 48 heures au client.

› **Traitement.** La ou les solutions à apporter au client sont examinées. Une proposition est faite au client pour validation. Si accord, la solution est mise en œuvre dans les délais définis. Une vérification assure la réelle mise en œuvre des actions et le retour à la satisfaction du client.

› **Déclenchement des actions correctives.** Trois cas sont possibles :

- la réclamation est peu impactante en termes de conséquences et elle est unique ; il n'est pas forcément nécessaire de déclencher une action corrective ;
- la réclamation est très grave et/ou très fréquente. Il est fondamental de travailler sur la cause pour en éviter le renouvellement ;
- le client a eu réparation mais veut, à travers un engagement formel de l'entreprise, être certain qu'il ne rencontrera pas à nouveau une insatisfaction. Une action corrective s'impose également (surtout dans le cas de *B to B*).

› **Bilan régulier des réclamations et exploitation d'indicateurs** (cf. outil 54).

Méthodologie et conseils

Du client insatisfait au client reconnaissant.

› Il faut faire acquérir le réflexe d'enregistrer l'insatisfaction client par toutes les personnes en front office. Une réclamation orale (face à face ou par téléphone) est autant à prendre en considération qu'une réclamation écrite.

› Il convient de proposer une transmission simple des informations : quel client ? Quel est le réel pourquoi de l'insatisfaction ? Sur quel produit ? Quelle référence/date ? Les autres données nécessaires sont recueillies directement auprès du client. Le mode de communication est choisi en tenant compte de l'importance de la réclamation et du client.

› La réclamation est un « moment de vérité » (cf. outil 27). Prendre en compte avec sincérité et efficacité le mécontentement des clients est une réelle opportunité de les transformer en clients reconnaissants et confortés dans leur fidélité. C'est donc une véritable formation qu'il faut engager auprès des personnes en contact avec les clients mécontents.

Avantages

- Des résultats immédiats sur la perception des clients.
- Une occasion unique de reconquérir le client et de l'enthousiasmer.

Précautions à prendre

- Mobiliser toutes les personnes en contact avec le client. Les former (cf. outil 52).
- Construire un processus simple et réactif. Traiter vite, c'est éviter les phénomènes d'amplification de l'insatisfaction client et du bouche-à-oreille négatif.
- Tester régulièrement le processus pour s'assurer de son efficacité (enquête).

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 49 →

OUTIL 49

Le processus réclamations

Comment être plus efficace ?

Rendre accessible l'entreprise

L'efficacité du management des réclamations repose sur la capacité de l'entreprise à créer de véritables passerelles avec le client pour l'aider à exprimer son mécontentement.

Toutes les personnes en front office, en contact avec le client sont potentiellement des interfaces pour remonter une réclamation : commerciaux, standardiste, service après-vente, etc. Autant d'acteurs qui doivent savoir recueillir les informations et les remonter au service qui va traiter : service relation client, qualité, commercial, selon les cas.

De nombreuses solutions techniques permettent aux clients de contacter facilement l'entreprise et de faire part de leur perception : zone réservée sur le site Web, numéro vert, service réclamations, adresse mail spécifique, enquêtes de satisfaction (qui devient une réclamation si le client exprime un mécontentement).

Passer du curatif au correctif

Le traitement des réclamations suscite deux types d'action :

› L'action mise en œuvre auprès du client qui réclame pour répondre à son besoin, dite action curative. Il peut s'agir d'un échange de produit dans le cas d'un produit défectueux, d'une compensation financière ou toute autre modalité **d'action curative**. On s'attaque ici aux effets du mécontentement.

› L'action qui a pour objectif de supprimer définitivement les causes à l'origine de la situation… On s'attaque ici au pourquoi ? Ce sont les **actions correctives** qui évitent le renouvellement des réclamations. Elles peuvent remettre en cause l'organisation, les procédures en place, les compétences, la qualité des fournisseurs, etc.

› Évoquons aussi les **actions de sécurisation :** elles consistent, face à une réclamation donnée, à vérifier rapidement que d'autres clients ne risquent pas potentiellement d'être touchés. Cela peut entraîner un rappel de produits, une information client, un tri de stock.

Garder en mémoire le traitement

Une fiche réclamation permet de garder en mémoire tous les éléments du traitement et les actions engagées (cf. modèle ci-joint).

Exploiter les données à intervalles réguliers

Voici 4 axes de travail :

› Mesurer auprès des clients l'efficacité du traitement des réclamations : au cas par cas en demandant au client son ressenti sur la manière dont a été traitée sa réclamation, ou bien *a posteriori*, en intégrant une question spécifique dans l'enquête de satisfaction.

› Mesurer le délai de réactivité : calculer le pourcentage de première réponse client apportée sous 48 heures ou la durée moyenne de traitement total d'une réclamation.

› Vérifier à l'aide d'audits internes (et/ou de clients mystères) le respect des procédures de recueil et de traitement des réclamations.

› Exploiter les données globales et identifier :

- le nombre de réclamations (exprimé en pourcentage de produits délivrés) ;
- les principaux types de réclamations (cf. outil 51) ;
- les produits/services les plus impactés, le type de clients les plus touchés ;
- les coûts liés aux réclamations (cf. outil 53).

Combinée avec l'examen des indicateurs, cette analyse permet d'engager des actions de progrès.

Copyright © 2017 Dunod.

CAS de Fiche réclamation d'une société de distribution

FICHE RECLAMATION N°3	
Client : Magasin YYY de L'aigle (61)	**Date** : le 17 septembre
Réclamation : la commande 456 (produit s 89 et 90) devait arriver le 16. Aucune nouvelle	**La réclamation est-elle justifiée ?** (oui) non
Premier contact client : OP agent commercial a pris contact avec le client le 17/9 (téléphone et mail de confirmation).	
Responsable : LM	
Analyse/enquête : Après enquête, nous sommes en rupture sur le produit 89 ; le responsable de l'entrepôt attendait la commande complète. **Réponse au client, le** : 17/9 Nous lui adressons immédiatement la commande partielle (départ le 18) et prévoyons la livraison du produit 89 le 23. **Dédommagement : OUI** Avoir sur la prochaine facture	
Vérification réalisation : OK le 18/9 OK le 2/9 Avoir OK le 5 octobre	**Causes** : Deux causes à traiter : Nous n'avons pas prévenu le client du retard. La faisabilité du délai de livraison n'a pas été vérifiée à la commande.
Actions corrective Consignes à l'ADV : prévenir le client en cas de retard (fait le 18 octobre LM). Modification de la procédure de prise de commande : (fait le 21 octobre KO).	
Validée le : 15 novembre	

Dans ce cas, la fiche réclamation sert à enregistrer la réclamation et à rendre compte de la totalité des opérations réalisées, jusqu'à clôture de la fiche.

Les différentes rubriques de la fiche permettent de manager la réclamation à deux niveaux :

- le niveau curatif : c'est-à-dire, la solution apportée au client ;
- l'action corrective qui évitera le renouvellement du même type de réclamation. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 50

La base de données réclamations

EXEMPLE DE BASE DE DONNÉES RÉCLAMATIONS

Date	Client	Produit	Objet réclamation	Étape du parcours clients	Action client	Cause	Action corrective	*Verbatim* client

En résumé

La banque de données des réclamations est un fichier qui recense les réclamations reçues et les enregistre. À l'aide de fonctions Excel, il est possible de retrouver des informations, de les compiler, de les analyser et surtout d'engager si nécessaire des actions de progrès.

C'est la mémoire du service Réclamations, organisée et fiabilisée.

Insight

The Complaint database is a file used to identify and record all the claims received. Excel functions make is possible to retrieve information, to compile and analyse this information, and above all to implement improvement policies (progress actions) when necessary.

It serves as the Complaints Service's memory centre, organized and reliable.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 50

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La base de données réclamations sert à recenser toutes les informations ayant trait aux réclamations clients, celles du contexte de la réclamation mais aussi celles du traitement. On y ajoute également les données relatives aux actions engagées dans l'entreprise pour en éviter le renouvellement (actions correctives).

Contexte

Ce recensement se fait le plus souvent par le biais de logiciel spécialisé ou de fichier Excel élaboré. L'idée est de pouvoir trier et exploiter rapidement les données.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Construire en amont les informations à recueillir et conserver les informations factuelles liées à la réclamation : date, référence produit, bon de commande, etc. :

› Celles qui permettent de caractériser la réclamation (à quelle étape du parcours client ? Sur quel service ou produit ? Et sur quelles commandes ?).

› Celles qui proviennent du client (ses verbatim, ses commentaires sur le traitement).

› Celles qui proviennent de l'interne (les actions engagées pour traiter la réclamation mais aussi pour en éviter le renouvellement).

On intègre aussi les remarques et commentaires associés. Ensuite, régulièrement cette base de données est analysée pour repérer des tendances, des dérives ou autres faits marquants.

Méthodologie et conseils

La base de données permet de répondre aux questions suivantes :

› Sur quelle étape du parcours client les réclamations sont-elles les plus fréquentes ?

› Sur quelles caractéristiques du produit ou du service ?

› Avons-nous eu déjà ce type de réclamation ?

› Ce client a-t-il déjà réclamé ?

› Avons-nous déjà traité en interne ce type d'incident ?

› Quelles actions avons-nous déjà menées auprès de nos clients ?

› Que devons-nous engager ?

Bien sûr ces éléments doivent être intégrés, d'une manière ou d'une autre, aux données du CRM pour qu'apparaissent clairement dans le dossier client ces réclamations et leur traitement. ■

Garder et organiser la mémoire des réclamations permet d'en faire un instrument de progrès.

Avantages

- Permet de garder en mémoire toutes les données liées aux réclamations.
- Engage à faire des tris et exploiter à froid les données.

Précautions à prendre

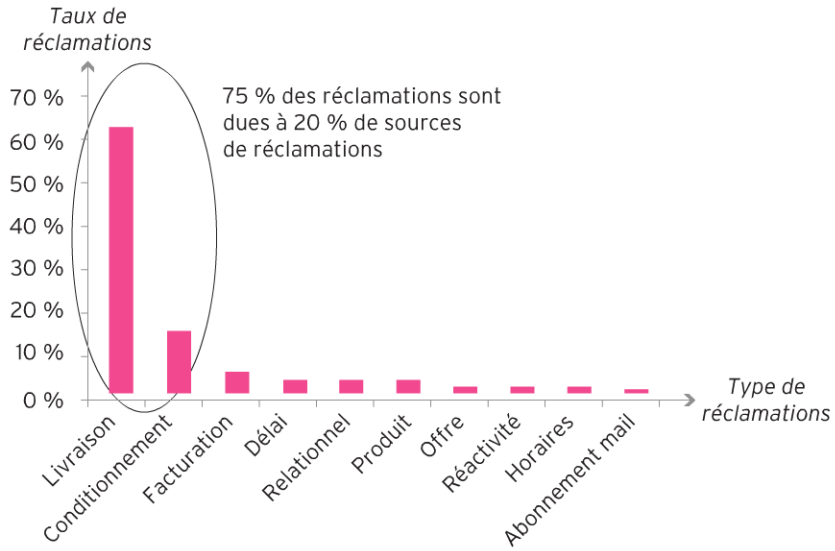
- Faire simple mais complet.
- Construire le tableau en créant un groupe pluridisciplinaire.
- Exploiter ce fichier pour en ressortir des synthèses régulières.
- Utiliser Excel pour démarrer.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
51

Le Pareto des réclamations

LE PARETO DES RÉCLAMATIONS CLIENT



En résumé

Le Pareto des réclamations est un graphique qui aide à repérer les facteurs sur lesquels il faut agir en priorité pour réduire les réclamations clients.

Cette analyse est basée sur la loi de Pareto ou la loi des 80/20 qui démontre que 80 % d'un phénomène est dû à 20 % des facteurs causes.

Insight

The Pareto chart of Complaints helps to identify the factors that need priority action to reduce customer complaints.

This analysis is based on Pareto's law, or the 80:20 rule, which shows that 80 % of the effects come from 20 % of the cause factors.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 51

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme de Pareto est un visuel qui permet de décider factuellement et d'agir dans une logique d'efficacité. Il aide à répondre aux questions suivantes : quels sont les 20 % de produits ou services ou encore quels sont les 20 % de motifs de réclamations qui occasionnent 80 % des réclamations ?

Contexte

Vilfredo Pareto (1848-1923) est un économiste et sociologue italien qui a observé que 80 % des richesses sont détenues par environ 20 % des personnes économiques et que plus généralement 20 % de causes engendrent 80 % d'un phénomène. Cette répartition a donné lieu à la « loi de Pareto ». C'est Juran, le père du célèbre PDCA, qui a intégré cet outil dans le management de la qualité. La Loi de Pareto est aussi appelée aussi loi des 80/20.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La construction d'un diagramme de Pareto implique 4 étapes :

› **Le recueil de données.** Pour construire un diagramme de Pareto, il est nécessaire de recenser les données liées aux réclamations. On construit un tableau qui permet de répartir les réclamations par type mais aussi par produit ou service, par client (ou type de client), par centre de production ou de distribution.

› **Exploitation des données.** Une fois les données mises en forme, elles sont traduites en pourcentage. Et par critère de choix (type de réclamation, produit concerné), on calcule ensuite les pourcentages cumulés.

› **Construction du digramme de Pareto.** Une fois les pourcentages calculés, il est possible de réaliser le diagramme de Pareto. C'est un histogramme qui représente par ordre décroissant les différents pourcentages représentant la proportion de chaque élément étudié. On peut ajouter la courbe des pourcentages cumulés et représenter visuellement comment 20 % de facteurs occasionnent 80 % des réclamations.

› **Décision.** L'intérêt du diagramme de Pareto est la façon dont il facilite la prise de décision. En l'examinant, on sélectionne immédiatement les éléments sur lesquels agir dans le meilleur rapport engagement/efficacité.

Quels sont les 20 % de motifs qui engendrent 80 % de vos réclamations ?

Méthodologie et conseils

Techniquement, le diagramme de Pareto est facile à réaliser dès lors que l'on dispose des données (cf. outil 50). Rester vigilant quant au paramètre choisi pour l'analyse. Ainsi pour déterminer les actions clés à lancer, examiner les différentes possibilités par l'examen de plusieurs Pareto : par type de réclamations, par produit ou ligne de produit, par équipe, etc. Il est aussi très intéressant d'observer la répartition des coûts liés aux réclamations. Ne pas oublier de repérer les 20 % des clients qui représentent 80 % de votre chiffre d'affaires. ■

Avantages

- Facile, visuel rapide à mettre en œuvre.
- Oblige à travailler sur des données chiffrées.
- Aide à prendre les bonnes décisions.

Précautions à prendre

- Bien préparer le tableau de traitement préalable en reclassant les rubriques par ordre décroissant et en traduisant les données en pourcentage et en pourcentage cumulé.
- Considérer la loi des 80/20 comme une donnée modélisée. Sur le terrain les résultats ne donnent jamais ces valeurs (comme sur l'exemple ci-dessus, nous avons 75/20). L'important est de pouvoir repérer les facteurs clés qui ont un impact maximum sur le nombre de réclamations.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 52

La grille de compensation

EXEMPLE DE GRILLE DE COMPENSATION DANS UNE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT

Type client / Impact / Gravité client	Client stratégique	Client important	Client « standard »
MINIME Délai de moins de 2 heures de retard Erreur sur 1 produit	Excuse orale par le chargé de compte	Mail d'excuse du chargé de compte	Mail d'excuse
MOYEN Délai entre 2 et 10 heures Erreur sur plus de 1 produit et moins de 5	Lettre de la direction commerciale Cadeaux de nouveaux produits	Excuse orale du chargé de compte	Excuse orale du commercial
GRAVE Délai supérieur à 10 heures Erreur sur plus de 5	Lettre de la DG Déplacement direction commerciale Ristourne sur la prochaine commande	Déplacement du chargé de compte	Fourniture gratuite de nouveaux produits

En résumé

La grille de compensation est un tableau qui définit quelle compensation va être attribuée aux clients mécontents en tenant compte à la fois de la typologie du client et de la gravité du préjudice. Elle définit également qui intervient pour traiter la réclamation, de quelle manière, sous quel délai.

Elle est construite avec les services qualité et commerciaux pour garantir un traitement homogène et adapté auprès de la clientèle.

Insight

The adjustment grid is a table that defines what compensation may be granted to dissatisfied customers, taking account of both the type of client and the level of the injury. It also defines who will process the claim, how, and in what time frame.

It is built with quality and commercial services to ensure uniform and appropriate treatment with the clientele.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 52

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La grille de compensation a pour but de garantir un traitement homogène des réclamations. Elle permet de gagner du temps et de clarifier les règles de dédommagement des clients en tenant compte de la typologie de la clientèle et de l'importance de l'impact du préjudice.

Contexte

La grille de compensation s'établit au sein d'un processus de traitement de réclamation parfaitement bien défini et structuré.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La grille de compensation se construit en 3 étapes :

› **Reprendre la typologie des clients de l'entreprise.** Cette classification reprend les différents types de clients tels qu'ils ont été définis par les services commerciaux et marketing : clients VIP (*Very Important People*), clients importants, clients occasionnels, etc. Il est intéressant d'identifier également les clients « stratégiques » qui peuvent impacter votre business (par exemple des prescripteurs, des leaders d'influence) et ceux sur lesquels vous désirez développer un chiffre d'affaires (cf. outils 18 et 19 sur La segmentation des clients).

› **Classer les différents types de réclamations** identifiées et y associer une cotation de gravité pour le client. Par exemple :

- impact minime (le client est peu affecté par la non-conformité, il a été simplement agacé) ;
- impact moyen (le client est affecté, il a subi un préjudice qui l'a insatisfait) ;
- impact fort (le client est très mécontent, il n'a pu utiliser le produit ou le service et/ou les conséquences de la non-conformité sont très importantes moralement ou financièrement ; le client risque fort de ne plus faire confiance à notre entreprise).

› **Réfléchir aux modalités de compensation** qui peuvent être apportées aux différents cas et qui prennent en compte l'importance du client et sa gravité. Ces compensations sont financières ou non financières. Elles peuvent être modulées sur le canal de réponse à la réclamation (mail, téléphone, déplacement), sur les compensations financières (ristourne, produits gratuits, etc.) mais également sur la qualité ou le niveau d'interlocuteur (service qualité, chargé de compte, direction commerciale, direction générale, etc.).

Définir la juste réparation.

Méthodologie et conseils

› La grille de compensation se construit avec les services marketing, commerciaux et qualité *a minima*. Les types de compensation sont multiples et très variés. Il ne faut pas hésiter à faire preuve de créativité pour les élaborer. Parallèlement au type de compensation à apporter au client, il est utile de clarifier le type d'interlocuteur qui gérera la réclamation avec lui (dans le cas d'un grand compte, la direction commerciale peut intervenir, par exemple).

› Il est judicieux de faire tester la grille de compensation par un panel client et de penser à la mettre à jour régulièrement. ■

Avantages

- Un traitement homogène de la réclamation au sein de l'entreprise.
- Une réponse graduée en fonction de l'impact client et entreprise.

Précautions à prendre

- Disposer d'une grille de compensation ne doit pas dispenser de faire appel à son intuition pour proposer la compensation personnalisée qui fera mouche.
- L'existence de la grille peut être dans certains cas précisée dans les conditions générales de vente.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
53

Le calcul des coûts de réclamations

EXEMPLE D'ÉVALUATION DES COÛTS DE TRAITEMENT D'UNE RÉCLAMATION

RÉCLAMATION CLIENT N°3 Réclamation suite a des erreurs de livraison client LP en date du 23 mars	
TEMPS INTERNES	
Recueil, enregistrement, contact client	0,5 heure
Analyse de la réclamation	0,5 heure
Proposition et mise en œuvre de la solution au client	1 heure
TEMPS CHEZ LE CLIENT	
Déplacement- visite	2 heures
Restaurant	60 euros
COÛTS SUPPLÉMENTAIRES : COÛTS DE LA SOLUTION (achats) AVOIR, DÉDOMMAGEMENTS, autre..)	
Livraison exceptionnelle	500 euros
Remise	300 euros
COÛT TOTAL	860 euros 4 heures x 30 euros/heure = 120 euros TOTAL : 980 euros

En résumé

Le calcul des coûts des réclamations comprend les temps passés au sein de l'entreprise et éventuellement chez le client ainsi que le montant des dédommagements apportés aux clients.

Ce montant total permet de sensibiliser les directions à l'importance de la non-qualité.

Le coût des réclamations est calculé régulièrement. Les actions correctives permettent de le réduire.

Insight

The calculation of the claims cost includes the time spent at the company site, and possibly on a customer site, as well as the compensations provided to customers.

This total amount allows raising awareness on the costing and consequences of "non-quality".

The cost of claims is regularly calculated. Corrective actions will help reduce it.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 53

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le calcul des coûts de traitement des réclamations permet de rendre factuelle la non-qualité perçue par les clients et de la valoriser en euros. La baisse de chiffre d'affaires du client insatisfait complète cette évaluation.

Contexte

Dans un contexte de faible croissance et d'hyper-concurrence, la chasse aux gaspillages est de rigueur tout autant que la fidélisation des clients.

L'entreprise se trouve face à un dilemme :

› Ne pas traiter les réclamations, c'est prendre le risque de voir réduire son capital client.

› Traiter les réclamations c'est décider de reconquérir les clients mécontents, les fidéliser mais cette décision a un coût.

D'autant qu'une politique active de management des réclamations entraîne habituellement une hausse du nombre de réclamations à traiter au début du programme. Le retour sur investissement se démontre par la baisse à moyen et long terme des coûts induits par la mise en place des actions correctives, par la baisse du nombre de clients perdus à la suite d'une réclamation et par le maintien ou le développement du montant d'achats du client postérieurement à sa réclamation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le calcul des coûts du traitement des réclamations comporte trois rubriques :

› **Le coût des temps internes passés** : temps passé à recueillir et enregistrer la réclamation et temps passé à analyser la réclamation, à rechercher les solutions et à les mettre en œuvre.

› **Le coût des temps passés chez le client** : quand le client est important, quand la réclamation est critique, l'entreprise se déplace chez le client mécontent : temps passé par les personnes de l'entreprise chez le client et frais de déplacement.

› **Les coûts supplémentaires** : achats exceptionnels (par exemple livraison exceptionnelle, appel à un expert), procès, frais d'avocat, avoirs, remises, etc.

Il s'agit ensuite de faire le total c'est-à-dire multiplier la somme des heures passées par un taux horaire moyen d'entreprise ; faire ensuite la somme des coûts exceptionnels. Le coût final peut alors être calculé.

Méthodologie et conseils

› Le calcul se fait au final par mois ou par trimestre en additionnant les coûts de toutes les réclamations. On peut l'exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires.

› Recenser des coûts potentiels est intéressant à établir en groupe pluridisciplinaire pour sensibiliser les services opérationnels et supports aux conséquences financières de la non-qualité.

› Le suivi des comptes clients, en analysant le chiffre d'affaires et le taux de réclamations, ainsi que le niveau de satisfaction exprimé par le client, constitue trois composantes liées à analyser avec attention. ■

Connaître le coût du traitement des réclamations permet d'en valoriser le retour sur investissement.

Avantages

- Une valorisation en euros des coûts de non-qualité.
- Permet ensuite de calculer le retour sur investissement des actions de progrès engagées.

Précautions à prendre

- Élaborer un coût moyen du traitement administratif standard pour alléger les calculs.
- Suivre ces éléments dans un tableau de bord global client.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

6 LE CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

« Ne pas confondre être en contact et être en relation. »
Roland Barthes

Le centre de relations clients (CRC) est l'endroit où sont traitées les demandes des clients. Dans les situations commerciales simples comme dans les situations délicates, établir un véritable rapport humain avec les clients est un levier d'excellence de l'expérience client. Les conseillers de la plateforme relation client incarnent l'entreprise et en véhiculent l'image et les valeurs. *A fortiori* dans les secteurs d'activité où l'offre est banalisée, une présence humaine « remarquable » génère une qualité de service différenciatrice, fidélisatrice et de surcroît, difficile à copier.

Avec l'avènement de l'intelligence artificielle, les agents virtuels capables de comprendre une conversation et d'interagir avec le client pourraient rapidement remplacer les personnes au contact des clients.

S'il est probable que la relation client humaine devienne plus rare, elle restera toujours choisie par les marques et plébiscitée par les clients, à condition de créer une valeur supérieure par sa singularité, sa supériorité, son authenticité et sa nature... profondément humaine.

De l'écoute à la prise en charge de la demande, mériter la confiance du client

Loin des discours standards et des scripts enfermants, un manager de centre de relation client vise la personnalisation de chaque appel ou courrier. Un challenge pas si simple que cela ! Il induit une validation des mails et lettres adressés aux clients pour valider le discours, la structuration des appels téléphoniques pour trouver un équilibre entre le scénario d'appel et l'écoute personnalisée qui s'appuie sur la connaissance du client (au travers de base de données). Le poids du rapport humain est donc particulier dans ces moments-là. Il s'agit de soigner particulièrement la posture relationnelle de la marque en instituant des rituels spécifiques, des codes de conduite qui feront la différence et en développant les compétences relationnelles des collaborateurs.

Le management au cœur de la relation client

Au niveau managérial, l'engagement relationnel des collaborateurs auprès des clients ne saurait s'obtenir sans trois conditions :

Copyright © 2017 Dunod.

› Une considération authentique des managers à leurs collaborateurs (cf. outil 63).
› Une organisation sans faille de centre de relation clients dont les ressources humaines s'adaptent aux demandes cycliques des clients.
› Un partage de la culture client et des valeurs associées. Cette connaissance, cette compétence relationnelle déployée auprès de chaque collaborateur garantit la mise en œuvre de comportements appropriés, individuels et collectifs qui renforcent la fierté d'appartenance et l'implication des équipes, et qui entraînent une présence accrue auprès des clients et l'ambition de gagner leur préférence.

Viser une distinction ou une certification ?

Les comparateurs de recherche, les forums clients, les réseaux sociaux, les blogs désignent aujourd'hui sur Internet les gagnants (ou les perdants) tels qu'ils sont perçus par les clients. Cette sanction s'alimente des vécus uniques collectivement exploités. Or, cette préférence peut être officiellement formalisée, voire influée, par un prix ou une certification qui mettront en avant l'organisation et les compétences des hommes et des femmes.

De nombreux prix professionnels existent : Palmes de la relation client (AFRC), Podium de la relation client Bearing Point (TNS), Élu service client de l'année. Il existe aussi des certifications telles que NF service relation client et NF EN 15838 « Centre de contacts clients'.

Autant d'éléments pour se challenger et s'engager dans une véritable démarche qualité et d'amélioration continue.

Pour vous aider à obtenir la préférence des clients, ce dossier propose des outils pour manager ce service, organiser le développement des compétences des conseillers clientèle et définir des rituels relationnels à des instants clés du parcours client.

LES OUTILS

54 Les KPI du service client 148
55 Le conseiller client « augmenté » 150
56 Les compétences relationnelles 152
57 Le *coaching* de compétences 156
58 Le Welcome call avec le modèle BRAVO 160
59 Le code de conduite face au client mécontent 162
60 Le plan d'action RE-AC-TIV 164
61 Certifications et prix orientés client 166

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 54

Les KPI du service client

LE TABLEAU DE BORD DE LA PLATEFORME RELATION CLIENT

Valeur client		Qualité de service		Productivité	
Résultats		Résultats		Résultats	
Paramètres mesurés	**Indicateurs de performance**	**Paramètres mesurés**	**Indicateurs de performance**	**Paramètres mesurés**	**Indicateurs de performance**
Chiffre d'affaires	CA mensuel par ligne de produit	*Recommandation*	NPS®	*Productivité*	Nombre de clients suivis/ETP*
	Nombre de commandes				
	CA moyen par client	*Satisfaction*	Satisfaction globale		Nombre d'appels traités/ETP*
	Nombre de produits/client (*cross-selling*)				
Leviers de pilotage		Leviers de pilotage		Leviers de pilotage	
Paramètres mesurés	**Indicateurs d'activité**	**Paramètres mesurés**	**Indicateurs de pilotage**	**Paramètres mesurés**	**Indicateurs de pilotage**
Volume d'appels	Nombre d'appels entrants	*Insatisfaction*	Taux de réclamation	*Efficience*	Durée moyenne de conversation
	Nombre de *click-to-call*		Nombre de clients perdus		
Efficacité commerciale	Taux de proposition sur appels	*Efficacité du service*	Temps d'attente au décroché		Durée moyenne de traitement d'appel
	Taux de transformation		Taux de demandes résolues en 1 appel (*once and done*)		
	Taux de traçage HISTO client		Taux d'appels perdus		Taux d'erreur sur identité client

*ETP : Équivalent Temps Plein

En résumé

Les KPI (acronyme de *Key Performance Indicator*) du service client sont les indicateurs qui rendent compte de la performance du centre de contacts. La mesure de la performance s'effectue *a posteriori* et exprime des résultats obtenus sur des paramètres « clés » (chiffre d'affaires, fidélité, productivité…).

Pour permettre d'agir sur le résultat final, les KPI sont complétés par des indicateurs de pilotage qui traduisent le résultat des activités contributives au résultat global.

Insight

The customer service KPI's (key performance indicators) are values that display how the "front office" has performed. The outcome is measured after the fact: the indicator expresses a series of results obtained in key parameters (turnover, customer retention, productivity, etc.).

To enable you to act upon those results, additional management indicators are provided, representing all activities that play a role in the firm's global result.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 54

Surveiller, analyser, améliorer l'efficacité des ressources engagées dans la relation client.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le suivi des KPI avec les indicateurs de pilotage associés sert à vérifier que les ressources engagées dans la plateforme de relation client produisent bien le retour sur investissement attendu.

Contexte

Les KPI sont mis en place après avoir défini la mission, les activités, les objectifs de la plateforme relation client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Définir les KPI** de la relation client en fonction des objectifs poursuivis. Trois indicateurs clés : les ventes, le taux de satisfaction et/ou le NPS® (cf. outil 35) ou encore le CES (cf. outil 36), la productivité de l'organisation mise en place.

› **Établir les indicateurs de pilotage** de la relation client. Ce type d'indicateur mesure la performance des activités contributives au KPI suivi, tout au long des processus de l'entreprise. Appelés aussi **indicateurs de surveillance**, ils permettent d'agir en cours d'action (à la différence des indicateurs de performance qui communiquent un résultat *a posteriori*). Quelques exemples d'indicateurs de pilotage : le nombre de réclamations ou le nombre de produits retournés, le taux de transformation des offres, le délai de réactivité commerciale, le nombre de visites du site Web, le nombre de témoignages positifs sur le net, etc.

Méthodologie et conseils

› Construire le tableau de bord avec les équipes concernées pour susciter la compréhension et l'adhésion des utilisateurs. La réflexion s'effectue à deux niveaux : le « pour quoi ? » et le « comment ? ».

› Les KPI sont listés en travaillant sur la question : « Qu'attendons-nous au final de l'optimisation de notre relation client ? Quelles sont les finalités de notre activité ? ». Il s'agit de tenir compte de la pertinence de chaque indicateur et de sa facilité de recueil.

› Puis, se concentrer sur les indicateurs de pilotage/surveillance en étudiant les leviers d'actions : « Que devons-nous surveiller en interne pour obtenir le résultat attendu sur ce KPI ? De quelles actions la performance dépend-elle ? ». Organiser alors le recueil des données qui alimenteront les métriques et définir la périodicité de la parution des chiffres. À chaque indicateur est ensuite associé un objectif mesurable.

› Attention aux indicateurs de productivité (durée d'appel en particulier) ; ils apportent des repères utiles pour le dimensionnement des équipes face aux flux d'appels ou peuvent aider à détecter un manque de maîtrise de l'entretien ; en revanche, fixer des objectifs en ce domaine est une pratique en diminution, car plutôt néfaste à la qualité relationnelle des interactions.

› Piloter la relation client, c'est analyser les résultats obtenus, à la lumière des différents leviers de pilotage, établir le diagnostic (ce qui va, ce qui ne va pas) et agir pour redresser les indicateurs défaillants en jouant sur les leviers de progression pertinents. ■

Avantages

- Une vision claire des moyens engagés et des résultats à obtenir.
- Une approche systémique de la relation client qui permet d'observer l'influence de chaque levier sur les résultats et de prendre des décisions pertinentes.

Précautions à prendre

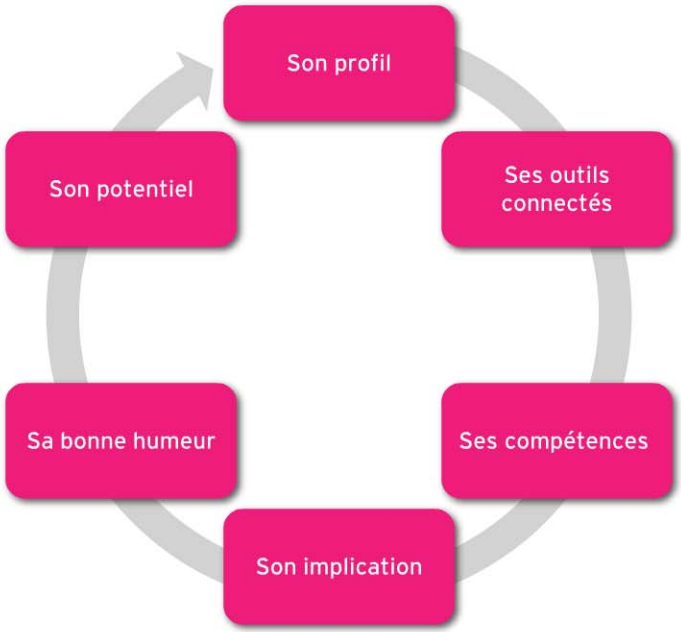
- Réduire le nombre de KPI au juste nécessaire.
- Le reporting se concentre sur les KPI.
- Bien expliquer l'attendu des indicateurs, aux managers comme aux opérationnels.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 55

Le conseiller client « augmenté »

LES 6 POINTS DE VIGILANCE AUPRÈS DU COLLABORATEUR AU CONTACT



En résumé

Le conseiller client « augmenté » est l'ambassadeur de l'entreprise auprès du client. Il porte à la fois la relation et le service. Il est de plus en plus équipé d'outils digitaux qui augmentent sa capacité de conseil auprès des clients.

Une attention particulière doit être portée à 6 dimensions :

- Le recrutement des bons profils.
- L'équipement digital qui lui est alloué.
- Le développement des compétences relationnelles.
- L'implication.
- La satisfaction au travail.
- La marge de progression professionnelle.

Insight

The "all-round" customer advisor is the firm's "ambassador" to the customer: he is responsible for the relationship and for the service provided. He is increasingly equipped with digital tools that increase his capacity to offer clients good advice. Particular attention should be given to 6 dimensions:

- *recruiting good employees*
- *providing them with appropriate technical equipment*
- *developing their relational skills*
- *their degree of commitment*
- *their satisfaction on the job*
- *allowing them a margin for potential professional advancement.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 55

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En tant que manager, prendre en compte toutes les facettes de la performance du conseiller client.

Contexte

Les emplois de contact avec les clients souffrent parfois d'un manque de considération aux yeux mêmes de ceux qui les occupent. De leur côté, les clients continuent à préférer la relation humaine au tout « *self-care* », surtout dans les situations délicates : prise de décision d'achat, difficultés à l'usage du produit, réclamations... De plus, face à un client internaute de plus en plus informé, qui entre en contact physique ou téléphonique de plus en plus tard dans son parcours d'achat, le conseiller client doit apporter une valeur ajoutée de plus en plus pointue tout en faisant preuve d'un sens relationnel affirmé face à un client en demande de conseil ou d'aide.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Le profil.** Compte tenu du travail « émotionnel » attendu, le point de vigilance est de recruter des personnes qui ont le goût des contacts et qui partagent les valeurs de l'entreprise.

› **Les outils digitaux.** Stylo connecté, tablette et tout dispositif numérique connecté aux données prospect/client, à des experts en soutien par visio, à des bases de connaissance, à des outils de diagnostic et de simulation, etc. qui augmentent la capacité d'informer et de conseiller le client, qui permettent de promouvoir et vendre des offres complètement personnalisées au client.

› **Les compétences.** S'appuyer sur un référentiel de compétences (cf. outil 56). Le coaching de compétences (cf. outil 57) aide à développer l'autonomie du conseiller client, des comportements appropriés aux situations clients rencontrées, des initiatives pertinentes et de l'engagement dans l'action.

› **L'implication** de l'adhésion et l'attachement à l'entreprise d'une part et de l'attachement au métier d'autre part satisfait des besoins de réalisation et d'accomplissement personnel, d'estime de soi et des autres.

› **La bonne humeur.** « Celui qui ne sait pas sourire ne devrait pas tenir boutique » dit le proverbe chinois. S'adresser à chaque client, quelle que soit l'heure, dans un dialogue cordial et dynamique dépend aussi de l'ambiance dans l'équipe et au-delà, des relations internes avec les autres services. Le manager est en première ligne pour animer l'activité et entretenir la convivialité au quotidien, agir en soutien de son équipe.

› **Le potentiel.** Il s'agit d'offrir au conseiller une progression professionnelle en lien avec ses résultats, ses aptitudes, les compétences et la maturité acquises. Prévoir des passerelles pour évoluer vers d'autres fonctions : formateur interne, supervision d'équipe, entrée dans la filière commerciale ou technique.

Méthodologie et conseils

Travailler avec le marketing et les ressources humaines pour définir le profil et l'équipement digital du conseiller client recherché et son plan de formation. Veiller aussi aux pratiques managériales (cf. outil 62), aux objectifs et au système de rémunération qui contribuent, elles aussi, à la reconnaissance du conseiller (cf. outil 63). Placer « sous surveillance » l'absentéisme et le turnover (symptômes de démotivation) mais aussi le sourire au quotidien qui reste l'indicateur avancé d'une équipe clients en bonne santé. ■

« La motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir », Guy Le Boterf

Avantages

■ Des collaborateurs compétents, impliqués et heureux pour des clients engagés et satisfaits.

Précautions à prendre

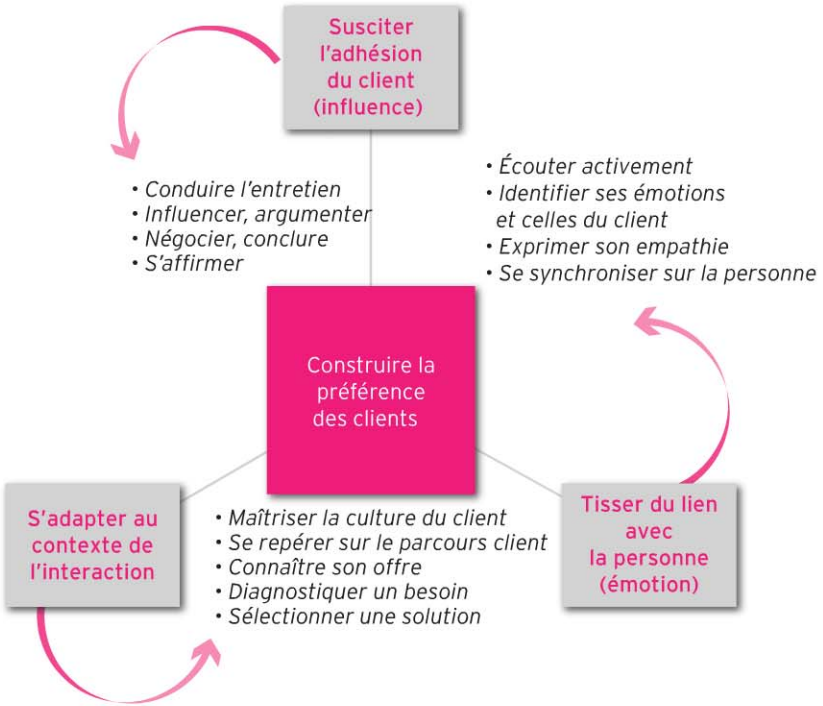
■ Associer le management opérationnel, les ressources humaines et la qualité à la réflexion.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 56

Les compétences relationnelles

IDENTIFIER LES HABILETÉS SOCIALES À MAÎTRISER



Source : Cegos.

En résumé

Contribuer à la préférence des clients par la qualité du service au client est la mission des collaborateurs au contact. Pour y parvenir, ils combinent trois capacités ou habiletés sociales :

- S'adapter au contexte de chaque interaction, en particulier grâce à des connaissances de référence.
- Tisser du lien avec leur interlocuteur, créer de l'émotion, domaine du savoir-être et de l'intelligence relationnelle.
- Susciter avec intégrité l'adhésion du client en s'affirmant dans l'action et en exerçant leur influence dans l'interaction.

Insight

The mission of customer-facing staff (employees in contact) is to promote customer preference through quality customer service. To provide this, they combine three social abilities or skills:

- *Adapt to the context of each interaction, particularly through reference knowledge.*
- *Forge links (or ties) with their privileged interlocutor contact), field of business behaviour skills (knowing-how-to-be) and relational intelligence.*
- *Conduct with integrity customer commitment, taking action and using their influence in the interaction.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 56

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

S'appuyer sur les trois aspects de l'interaction avec le client (contexte, émotion, influence) aide à définir le référentiel de compétences du poste. Avec un référentiel de compétences, on peut apprécier le niveau de compétences atteint et définir les actions de formation pour le faire progresser.

Contexte

L'introduction de nouveaux canaux et outils de communication avec la clientèle, l'accroissement du niveau d'information et du niveau d'exigence du client entraînent un besoin de montée en compétences des acteurs au contact : téléacteurs et vendeurs en face à face en priorité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› D'abord, identifier les situations de travail et les problèmes à résoudre par les collaborateurs au contact.

› Prendre en compte les attentes des clients vis-à-vis des conseillers au contact. Une écoute auprès des clients (interviews, focus group) apporte des indications sur la valeur ajoutée du conseiller, perçue et souhaitée par les clients, dans le contexte actuel.

› Dégager les principales missions du collaborateur en regard des situations de travail.

› Identifier ensuite les principaux résultats attendus pour chaque grande mission.

› Lister les principales activités qui correspondent aux missions et qui permettent d'obtenir les résultats.

› À ce stade, commencer à identifier les compétences (« être en capacité de ») en procédant par itérations successives :

– quelle est la situation de travail ?
– quelle est la mission ?
– en termes de résultats, comment le formuler ?
– par quelles activités obtenir le résultat ?
– quelles connaissances, savoir-faire et savoir-être pour maîtriser ces activités ?

Méthodologie et conseils

› La compétence est définie comme **une combinaison** de connaissances, savoir-faire et savoir-être s'exerçant dans un contexte et un emploi précis, pour produire de l'action réussie (le client est satisfait) dans des situations professionnelles définies par des activités clés auxquelles sont associés des critères de réalisation (par exemple, un standard de service, cf. outil 31).

› Dans cette définition, la notion de « combinaison » est importante. C'est bien la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui, dans une situation de travail donnée, produit la performance (soit, de l'action réussie) en rapport avec un résultat attendu et, avec la conscience de cette combinaison, qui donne accès à l'auto-évaluation de la performance.

› La compétence n'est pas exactement la performance mais elle y contribue fortement.

› La compétence s'acquiert par des moyens variés et en premier chef, par l'expérience.

« Le billet d'un dollar que le client reçoit des guichetiers dans quatre banques différentes est le même. Ce qui est différent, c'est les guichetiers », Marcus Stanley.

Avantages

- Partir des situations de travail pour définir les compétences à acquérir permet de choisir les situations apprenantes à travailler au cours de la formation.

Précautions à prendre

- Travailler sous le contrôle des ressources humaines pour définir les compétences attendues.
- Former des groupes de travail transversaux.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 56 →

Les compétences relationnelles

Comment être plus efficace ?

Reconnaître l'importance des acteurs en contact direct avec les clients

À l'heure où les *bots* conversationnels sont promis à la prise en charge des interactions les plus simples, nous soulignons combien l'engagement de l'entreprise dans l'amélioration de sa relation client passe par la reconnaissance du rôle clé des acteurs en contact direct avec les clients. La relation humaine réelle sera de plus en plus réservée aux interactions complexes ou sensibles. Cette relation client qu'on souhaite pérenne et « enchantée » demande une contribution éclairée des collaborateurs au contact.

Renforcer les habiletés sociales

S'il est important de renforcer la maîtrise des habiletés sociales, c'est parce qu'elles ont un impact direct sur les comportements avec la clientèle et sur la qualité des interactions.

La participation à des programmes de formation sur les habiletés sociales favorise la connaissance de soi, permet de mieux comprendre la réalité des autres et d'apprendre de nouvelles façons de faire. C'est aussi l'occasion, dans une formation de groupe, de partager des expériences.

Ce qui favorise l'apprentissage des habiletés sociales

On distingue habituellement cinq types d'apprentissage : par l'expérience (essai-erreur), par le partage avec les pairs, par l'information donnée en réunion, par l'accompagnement individuel du manager de proximité et par la formation proprement dite (en salle, en autoformation, en présentiel, à distance, etc.).

Le renforcement des habiletés sociales s'effectue plus particulièrement par :

- l'observation des collègues ;
- l'expérience, la pratique dans l'interaction ;
- le feed-back apporté sur l'usage approprié ou inapproprié d'une habileté sociale par les pairs et le manager.

Au préalable, il est important d'apporter un ensemble de notions théoriques et des exemples pratiques pour permettre l'appropriation de comportements adaptés (mise en scène verbale dans un jeu de rôle, vidéo-modèle, etc.).

Les jeux de rôle sont particulièrement indiqués car ils permettent l'observation directe et l'imitation. Des activités théâtrales peuvent aussi être utiles. En fonction du métier de l'entreprise, on peut travailler à partir de scénarios de situations sociales avec la variété des clients de l'entreprise, ou encore utiliser des dilemmes sociaux ou moraux susceptibles de se présenter aux collaborateurs. Pour cela, partir d'expériences déjà vécues par des collaborateurs et en discuter en groupe. ■

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE de Compétences relationnelles

Typologie des habiletés sociales

Type	Description	Exemple
Habiletés interpersonnelles	Habiletés et comportements qui permettent de créer des liens	Se présenter Offrir de l'aide Donner et recevoir des compliments S'excuser
Habiletés personnelles	Habiletés qui permettent d'évaluer une situation sociale, de choisir un comportement approprié dans un contexte donné et de déterminer si le comportement utilisé est efficace	Comprendre les sentiments Composer avec le stress, l'anxiété Contrôler sa colère
Habiletés à s'affirmer	Comportements qui permettent d'exprimer ses besoins sans recourir à l'agressivité	Exprimer clairement ses besoins Poser ses limites Exprimer ses sentiments (positifs et négatifs)
Habiletés de communication	Capacité à bien communiquer, incluant la capacité d'écoute	Répondre à son interlocuteur Maintenir l'attention dans une conversation Apporter un feed-back à son interlocuteur
Habiletés en contexte de travail	Capacités valorisées par les autres et associées à l'acceptation des autres	Travailler en coopérant avec les collègues Demander et recevoir de l'information

Exemple de contextes dans lesquels se déroulent les interactions avec les clients

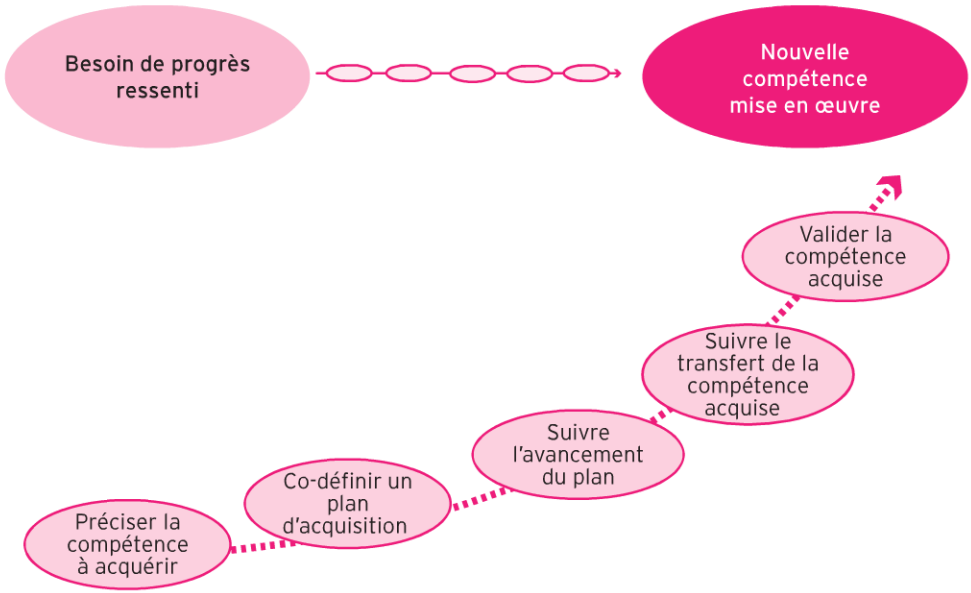
Type	Nature	Caractéristique
Contexte général	Socio-économique	Mondialisation, crise, croissance Niveau d'instruction, structure familiale
	Technologique	Transports, équipements, canaux
	Culturel	Structuration du temps social Traditions et codes culturels
Contexte situationnel	Positionnement des acteurs	Statut, rôle
	Lieu, espace, temps	Aménagements de l'espace Proxémie (bulle de confort) Temps dont on dispose Nombre de visites avant/après...
	Sociologie	Âge, sexe, codes et rituels Communautés
	Problématique personnelle	Enjeux sociaux et personnels Enjeux fonctionnels

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
57

Le *coaching* de compétences

ACCOMPAGNER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DU CONSEILLER CLIENT



En résumé

Le coaching de compétences est à la fois une posture et une méthode du manager de proximité ou de l'animateur métier pour accompagner le développement de compétences relationnelles du conseiller client.

L'approche, fondée sur l'autodiagnostic et un plan d'actions formatif, rend le conseiller acteur de son propre développement de compétences. Une relation de confiance entre le coach et le coaché est indispensable.

Insight

Skill coaching is a method and a mind-set adopted by managers who are "on the terrain", or by trainers who help client advisors develop their communication skills.

Based on a self-diagnostic and a training action plan, this approach empowers the client advisor to become the main actor in developing his own skills. A relationship of trust between the coach and the coachee is indispensable.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 57

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Porter le conseiller client au niveau de performance optimal en l'aidant à développer son potentiel relationnel.

Contexte

Le coaching de compétences prend le relais après l'acquisition des fondamentaux de la relation client dans un parcours initial de formation (habituellement formations collectives). C'est un accompagnement individualisé qui prend appui sur des appels enregistrés. Là où le classique suivi en « double écoute » fait la part belle à l'évaluation de comportements et discours surtout prescrits, le coaching de compétences mise sur la capacité du conseiller à produire un discours personnalisé auprès des clients, à en apprécier les effets, à en identifier les zones de progrès. À noter que le coaching de compétences peut aussi être appliqué à des compétences telles que la tenue d'un chat ou la rédaction de mails et de courriers destinés au client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Au préalable, expliquer la démarche de coaching aux conseillers. Ceux-ci doivent être volontaires pour ce type d'accompagnement. Le processus de coaching comprend trois types d'entretiens

› **Entretien de cadrage.** C'est le premier entretien. En présence du coach, le conseiller effectue l'autodiagnostic de ses compétences relationnelles à partir, par exemple, de l'écoute, totale ou partielle, d'appels enregistrés. Une grille peut être prévue à cet effet (voir page suivante). Le conseiller autodiagnostique ses forces et ses faiblesses. Le coach apporte aussi du feedback ; il développe le niveau de conscience du conseiller à propos de ce qu'il réussit et de ce qui demande à être perfectionné. Le conseiller choisit un axe de progrès et construit avec le coach un plan d'actions formatif. Le prochain rendez-vous est fixé avec des actions à mettre en œuvre dans l'intervalle.

› **Mise en œuvre et suivi du plan d'actions formatif.** Le coach accompagne la montée en compétences du conseiller au cours d'entretiens de suivi. Il fait décrire au conseiller ce qu'il apprend, ce qu'il met en œuvre, les résultats qu'il obtient, les succès et les difficultés qu'il rencontre… Il l'aide à trouver par lui-même les solutions à mettre en œuvre en cas de difficulté.

› **Entretien de validation des acquis.** À l'issue du plan d'actions formatif, le coach et le conseiller procèdent à l'écoute de nouveaux appels enregistrés qui sont l'occasion d'une nouvelle appréciation tant de la part du conseiller que de celle du coach ; le propos est ici d'ancrer les nouveaux acquis. La même démarche est à renouveler de façon à développer tout le potentiel relationnel du conseiller.

Méthodologie et conseils

› Une plateforme technologique d'enregistrement d'appels est nécessaire.

› La posture de coach des compétences est différente de la posture hiérarchique.

› Respecter la norme de la CNIL en matière d'enregistrement d'appels clients.

La confiance en soi ne vient pas lorsque tu as toutes les réponses, mais lorsque tu es prêt à faire face à toutes les questions.
Proverbe

Avantages

- Développer l'autonomie et le talent personnel du conseiller client.
- Favoriser l'implication dans le travail.

Précautions à prendre

- Un climat de confiance entre le coach et son coaché est indispensable.
- Former le management de proximité au coaching de compétences.
- Prendre le temps d'expliquer le sens et la démarche de coaching de compétences aux équipes qui en bénéficieront.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 57 →

OUTIL 57

Le *coaching* de compétences

Comment être plus efficace ?

Les scripts d'entretien sont-ils utiles ?

Les scripts d'appel ont été largement utilisés notamment en télémarketing, pour des appels sortants de télévente ou de prise de rendez-vous. Ils ne sont pas appréciés par les clients qui reconnaissent rapidement un discours stéréotypé. Le script conserve un intérêt avec les nouveaux téléconseillers car il rassure les débutants. Un autre usage adapté est la préparation en équipe d'un guide d'entretien pour le lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle procédure à communiquer au client.

Qu'apporte un outil d'analyse d'un entretien téléphonique ?

Les microcompétences mises en œuvre dans la conduite d'un entretien sont multiples. Disposer d'une grille d'analyse permet de structurer et de faciliter l'autodiagnostic, de faire approfondir telle ou telle étape, de disposer aussi d'un vocabulaire et de repères communs entre le conseiller et le coach des compétences.

Que contient le plan d'actions formatif ?

En tête du plan, le conseiller définit un objectif de progrès. Le plan décrit en plusieurs étapes comment le conseiller va développer son apprentissage et l'accompagnement attendu du coach. Le choix des moyens dépend des observations faites dans la phase d'autodiagnostic. *A priori*, le conseiller propose lui-même les moyens qu'il envisage. Le coach peut élargir la vision des moyens possibles. Le plan finalisé est contractualisé. Exemple : Objectif « Recevoir la critique d'un client lors d'un appel ». Plan d'actions formatif :

› Le conseiller ira d'abord écouter (ou interviewer) 3 collègues qui maîtrisent cette microcompétence. Le coach fera décrire comment ces derniers procèdent au cours de l'entretien de suivi N° 1 et choisir une approche préférée.

› Ensuite le conseiller suivra un module en e-learning sur ce thème et finalisera sa stratégie personnelle. Il testera en réel. Le coach fera rapporter par le conseiller ses expériences et affiner la méthode dans l'entretien de suivi N° 2.

› Étape de mise en application de façon systématique. Le conseiller fournira des enregistrements d'appels représentatifs de ses nouvelles et fera le point de ses acquis avec le coach.

Quelle différence de posture entre coach et manager ?

Le « manager » des compétences évalue et rend compte à sa propre hiérarchie du niveau de compétences de ses collaborateurs (entretien d'évaluation, grille de positionnement métier, etc.). Le rapport est hiérarchique et peu ou prou fondé sur le commandement.

Le « coach » des compétences est neutre quant aux attendus de l'organisation. Son ambition est de développer le potentiel relationnel du collaborateur par des moyens fondés sur l'écoute, la relation et un processus d'accompagnement. La confiance entre les deux parties est indispensable. Aussi le coaching de compétences est approprié quand la relation entre le conseiller et le manager est suffisamment bonne pour que le conseiller puisse exprimer ses doutes, ses interrogations, ses erreurs autant que ses succès.

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE de Grille d'analyse d'un appel téléphonique

Compétences	++	+	-	- -	Commentaires
C comme Communiquant					
Articulation, débit adapté Cherche à comprendre (questionne, reformule) Vocabulaire simple (évite le jargon)					
A comme Ambassadeur					
Points de passage obligés en début d'appel (présentation de la société + prénom, nom + formule de politesse) Présence assurée et courtoise Parle aux 4 P (présent, positif, précis, personnalisé) Facilitateur					
D comme Disponible					
Sourire, Ton convivial Identifie ou valide l'identité de l'interlocuteur Invite au dialogue					
E comme Écoute					
Laisse/fait parler le client, écoute Adopte une attitude centrée sur la situation du client Utilise à bon escient la typologie des questions Reformule pour valider/montrer sa compréhension					
A comme Adhésion					
Propose une solution adaptée aux besoins et motivations détectés Valorise la solution en termes de bénéfices client Accepte l'objection, la traite					
U comme Unisson					
Suscite l'accord du client sur la solution Valorise la décision du client Rassure le client sur la suite Valide la satisfaction du client en fin d'appel Prend congé avec courtoisie Met à jour le CRM					
Points forts de l'entretien : Points de progrès :					

Source : Cegos. ■

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 58

Le Welcome call avec le modèle BRAVO

METTRE AU POINT LE RITUEL D'ACCUEIL DU NOUVEAU CLIENT *B TO B*

Bienvenue	Représenter	Accompagner	Valider	Organiser
• Par quel canal souhaiter la bienvenue au client ? • Avec quel dispositif ?	• Qui souhaitera la bienvenue au client ? • L'entreprise tout entière	• Répondre aux questions du client • Faciliter la mise en route, initier le client aux fonctionnements de l'entreprise	• Vérifier les données présentes dans le SI client • Corriger, le cas échéant • Compléter le profil client	• Préparer les prochaines étapes de la relation client • Faire choisir les préférences • Solliciter des permissions

En résumé

Le modèle BRAVO sert à clarifier les objectifs du *Welcome call* (ou appel de bienvenue).

Certains objectifs sont relationnels, visent les émotions du client et l'initialisation des liens affectifs :

- Saluer et accueillir le nouveau client.
- Se mettre à sa disposition, l'aider.

D'autres objectifs sont opérationnels. L'appel de bienvenue est un moment privilégié pour :

- Familiariser le client aux fonctionnements de l'entreprise.
- Collecter des informations qui seront précieuses pour la suite de la relation.

Insight

The BRAVO model helps clarify the objectives of a welcome call.

Some are relationship objectives, referring to the client's emotions and attachment initialization:

- *receiving and welcoming new clients;*
- *making available and helping them;*

Other objectives are operational. The welcome call is an opportunity to:

- *educate customers on the company's procedures;*
- *provide a collection of valuable information to the shaping of the future relationship.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 58

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *Wellcome call* est un rituel d'accueil qui permet de communiquer une excellente image du service au client tout en facilitant la suite des relations grâce à la prévention de risques tels que :

› des données erronées dans le système d'information client (SI) ;

› des erreurs de compréhension ou oublis du client sur les suites de la relation ;

› des impairs relationnels faute de connaître les préférences du client.

Contexte

› L'appel de bienvenue intervient après la première commande. Cette pratique est adaptée au secteur B to B. Elle peut être réservée aux seuls clients « à potentiel » ou encore aux clients « grands comptes ».

› Sur les portefeuilles clients de très grande taille (B to C), le nouveau client peut être salué par un mail de bienvenue, solution à moindre coût.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **B comme (message de) Bienvenue.** Par quel canal adresser ce message ? L'appel téléphonique de bienvenue représente un coût. L'e-mail serait-il suffisant ? Apportera-t-il les mêmes possibilités ?

› **R comme Représenter.** On détermine celui qui va représenter l'entreprise aux yeux du client et son interlocuteur chez le client. Quelles sont les bonnes personnes à mettre en contact ?

› **À comme Accompagner.** Quelle aide apporter au client dans l'immédiat ? Une aide à l'utilisation du produit/service acheté, une aide administrative, etc. Le pari est le suivant : en aidant le client à mieux profiter de notre offre et/ou de nos services, nous améliorons sa satisfaction, nous prévenons les difficultés, nous diminuons les sources potentielles d'insatisfaction et de réclamation.

› **V comme Valider.** La relation débute, c'est le moment de valider les données client. L'efficacité du management de la relation client repose d'abord sur des données client complètes et exactes. Quelles données pouvons-nous valider à cette occasion ?

› **O comme Organisation.** C'est aussi le moment de co-construire la relation avec le client. Profitez de cet appel pour questionner le client sur ses préférences pour l'information et la communication : quels centres d'intérêt ? Quels horaires ou dates de prédilection pour échanger ? Par quels canaux ?

› Le cadre et les objectifs de l'appel de bienvenue étant définis, il s'agit alors d'élaborer un guide d'entretien et entraîner les personnels concernés à la passation des appels.

Méthodologie et conseils

› Commencer par une expérience pilote sur une trentaine d'appels de bienvenue : cela permet de tester le guide d'entretien, de valider l'impact en termes d'image et de satisfaction, d'évaluer les coûts mais aussi de mesurer les bénéfices, tels que la validation et l'acquisition de données client (ressource clé pour la qualité de service et pour les futures actions de marketing relationnel).

› Pour une meilleure mobilisation de l'équipe, associer les conseillers en charge de la passation des appels à l'ensemble de la démarche BRAVO. ■

L'appel de bienvenue est une pratique gagnant-gagnant.

Avantages

- Image de sérieux et de rigueur.
- Remontée d'informations qui fiabilisent le SI et enrichissent la suite de la relation.
- Accélère l'éducation du client à vos produits/services.

Précautions à prendre

- Faire réaliser ce type d'appel par des conseillers clients expérimentés.
- Valider la faisabilité économique.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 59

Le code de conduite face au client mécontent

ÉVITER CE QUI AGGRAVE L'IRRITATION DU CLIENT, METTRE EN ŒUVRE CE QUI CALME LE CLIENT

Pratiques à bannir

- Minimiser les impacts
- Rejeter la faute au client
- Critiquer l'entreprise
- Ne pas prendre en considération la réclamation
- Laisser le client vous relancer

Pratiques à privilégier

- Écouter
- Reformuler
- Être empathique
- Chercher une solution rapide
- S'engager et respecter ses engagements
- Être proactif
- Faire confiance a *priori*

En résumé

Gérer la relation client, c'est aussi savoir faire face à des clients mécontents. La réclamation est un moment de vérité sur le parcours du client. Il suffit de quelques mots ou d'un regard pour apaiser ou au contraire aggraver l'insatisfaction du client.

Le code de conduite face au client mécontent indique les erreurs à éviter et les comportements relationnels à adopter.

Résoudre vite et bien le problème du client est l'enjeu. Le personnel en *front office* doit, dans ce cadre, maîtriser à la fois des compétences techniques et relationnelles.

Insight

Managing Customer Relations also means dealing with unsatisfied customers. Handling of claims remains a moment of truth for customers. It only takes a few words or a look to appease or else exacerbate client dissatisfaction.

Setting out a code of conduct in driving customer satisfaction describes mistakes to be avoided and the behaviour to be adopted.

The issue is to solve the customer's problem as quickly and effectively as possible. The 'front office' staff, in this context, must master both technical skills and people skills (or relational aptitudes).

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 59

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mettre en œuvre l'attitude et les comportements appropriés face au client mécontent permet d'apaiser le client, lui apporter la solution qui rétablit sa satisfaction, le renforcer dans sa fidélité.

Contexte

La situation de réclamation est un « moment de vérité » sur le parcours client (cf. outil 28) ; le risque est la rupture de la relation commerciale. Du fait de l'engagement émotionnel du client, la situation de réclamation efficacement traitée, est l'opportunité de laisser au client un souvenir positif fortement mémorisé. C'est pourquoi les collaborateurs doivent être formés à prendre en charge cette situation. Le code de conduite est, en synthèse, ce qu'il faut mettre en œuvre auprès du client mécontent.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le code de conduite résume ce qu'il faut éviter et au contraire, faire au cours de l'entretien.

› **Le client exprime son insatisfaction.** Le principe est de faire confiance *a priori* au client. L'attitude souhaitable est l'empathie. Se mettre à la place du client face aux conséquences qu'il subit aide à adopter des comportements justes. La personne au contact du client mécontent s'affirme sans agressivité ni fuite : elle recueille des faits, compatit au juste niveau, s'excuse au nom de l'entreprise :

– à faire : accueillir ce que le client dit, reformuler. Le client mécontent a besoin d'être écouté ; comprendre le motif de son insatisfaction et identifier son attente : être remboursé ? dépanné ? Recevoir des excuses ? Être rassuré sur les prochaines livraisons ? etc. ;
– à éviter : minimiser (« Ce n'est pas si grave que ça ! »), justifier ou amplifier (« Cela ne m'étonne pas compte tenu de notre nouveau process… »). Le risque est l'escalade du client dans l'irritation, la rupture.

› **Quand la réclamation est enregistrée :**

– à faire : le client doit savoir précisément comment sa réclamation va être traitée et par qui (cf. dossier 5).
– à éviter : les mots qui inquiètent au lieu de rassurer (« On vous rappellera sans doute demain, si c'est possible, on vous rembourse, je vais essayer de trouver quelqu'un, etc. »).

Écouter, prendre en charge efficacement le problème… et ne pas décevoir.

Méthodologie et conseils

› Les comportements sont à travailler en sous-groupe et par des jeux de rôle pour que chacun prenne conscience de leur effet positif ou négatif sur l'expérience du client. Dans le prolongement de ces ateliers, il s'agit de faire le point en réunion pour que les collaborateurs fassent part des difficultés éventuelles à appliquer ces recommandations et recherchent entre pairs des solutions.

› Les clients mystère (cf. outil 37) permettent de vérifier l'application des bonnes pratiques.

› Au-delà de l'entretien, les collaborateurs du *back office* doivent démontrer une efficacité sans faille dans la prise en charge : rappeler dans le délai défini, valider avec le client la solution proposée. Le client doit ressentir et constater dans les faits que des professionnels responsables s'occupent de lui. ■

Avantages

- Permet de conserver des relations cordiales et durables avec les clients mécontents.
- Évite le stress des personnes en *front office*.

Précautions à prendre

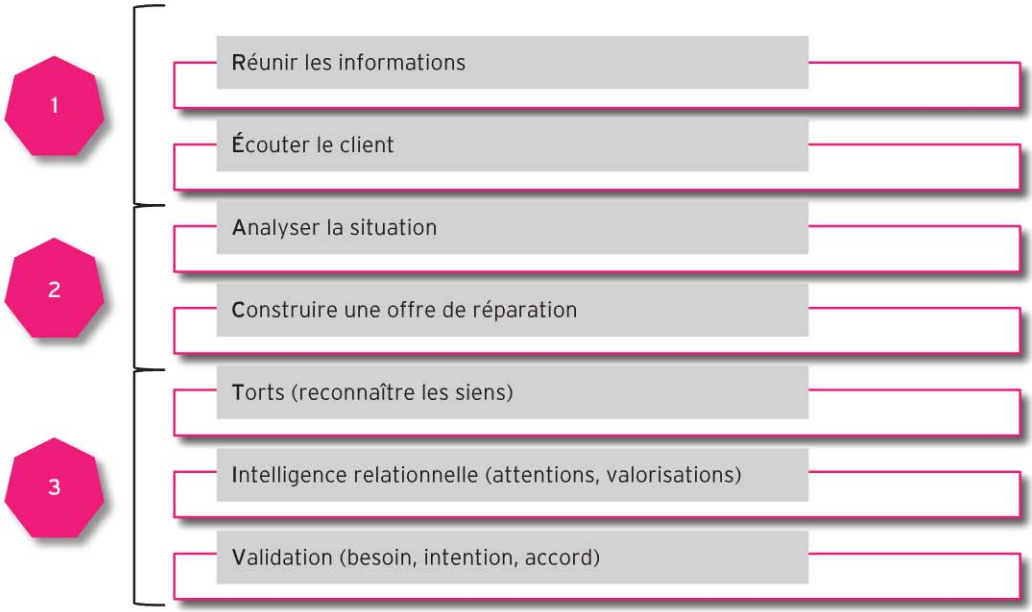
- Trouver la juste posture entre l'excès de zèle et l'indifférence.
- Former, faire s'entraîner, faire tester et partager sans cesse les pratiques.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 60

Le plan d'action RE-AC-TIV

POUR RÉPARER LA RELATION AVEC UN CLIENT PERDU



En résumé

En dépit des efforts de fidélisation investis par l'entreprise, certains clients mettent fin à leur cycle de vie (cf. outil 15) et cessent les transactions avec l'entreprise.

La reconquête de ces clients est un impératif, dès lors qu'ils représentent un potentiel d'achat attractif.

Le plan RE-AC-TIV est un plan d'action en 3 étapes pour reconquérir le client perdu :

- Renouer le contact.
- Construire une offre de réparation.
- restaurer la relation.

Insight

Despite retention efforts invested by the company, some customers end their life cycle (see Tool 15) and cease making transactions with the company.

Win-back of these customers is absolutely imperative, provided they offer attractive purchasing potential.

The RE-AC-TIV plan is a three point action plan to win the former customer back:

- *re-establish contact;*
- *develop a repair offer (or quotation);*
- *restore the relationship.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 60

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Oser recontacter un client parti à la concurrence est le moyen de le faire revenir dans le portefeuille clients.

Contexte

Contrairement à une idée reçue, les clients qui ont rompu la relation avec l'entreprise ne sont pas forcément fermés à l'idée de renouer la relation et les relations peuvent reprendre en étant plus solides qu'antérieurement. Encore faut-il faire la démarche d'aller voir ces clients perdus pour comprendre les motifs de la rupture et se donner une chance de les reconquérir. La démarche des commerciaux, qu'ils soient itinérants ou à distance, doit être systématique auprès des anciens clients à valeur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier au préalable les clients perdus qu'il convient de réactiver.

› **Étape 1 – Renouer le contact.** Il est important d'étudier au préalable le dossier client, son historique transactionnel et relationnel. Le service client envoie tout d'abord un courrier pour regretter le départ du client et s'enquérir des raisons ; il joint éventuellement un questionnaire de satisfaction. Il convient ensuite de prendre rendez-vous. Pour obtenir le rendez-vous, il est important de dire clairement que l'entreprise a fait une erreur et que vous souhaitez l'écouter complètement. Lors de l'entretien, faire s'exprimer en profondeur le client permettra de :

– comprendre les motifs qui l'ont fait partir, ce qui l'a déçu, ou encore ce qui l'a séduit chez le concurrent ;
– mettre à jour la connaissance de votre client, de ses besoins, de ses attentes aujourd'hui.

› **Étape 2 – Construire l'offre de réparation.** À ce stade, il convient d'analyser la situation, les torts qui ont été perçus par le client, les chances raisonnables de le reconquérir. En fonction de l'analyse, préparer une offre de réparation : produit gratuit, journées de formation, remise, etc. Si la probabilité de succès est faible, proposer un effort modeste.

› **Étape 3 – Restaurer la relation.** Dans l'idéal, le rendez-vous se passe en face à face. Commencer par l'axe relationnel : reconnaître ses torts est un préalable. Montrez que vous avez compris ce qui a causé la rupture avec le client. La négociation se poursuit avec l'offre de réparation. Il faut penser à accompagner votre démarche par des marques de considération : envoyer un lien avec un billet blog qui l'intéresse, féliciter pour un succès remarqué dans la presse… L'objectif est de formaliser l'accord que vous obtiendrez.

Comprendre ce qui a provoqué le départ du client aidera à trouver comment le reconquérir.

Méthodologie et conseils

› La démarche doit être conduite et adaptée, client par client. Veiller dès le départ au **choix du « bon »** interlocuteur : en fonction de l'enjeu, ce peut être un nouveau commercial, un manager, voire un dirigeant.

› Dans l'étape 1, valider que votre client a toujours des besoins dans votre domaine.

› Dans l'étape 3, après avoir reconnu vos torts et avant de finaliser l'offre de réparation, engager le client en posant la question de confiance (« M. X/M^me^ X, si je vous apporte la proposition qui vous convient, êtes-vous d'accord pour reprendre vos commandes ? »). ■

Avantages

- La méthode RE-AC-TIV permet de récupérer des clients « à valeur » pour longtemps.

Précautions à prendre

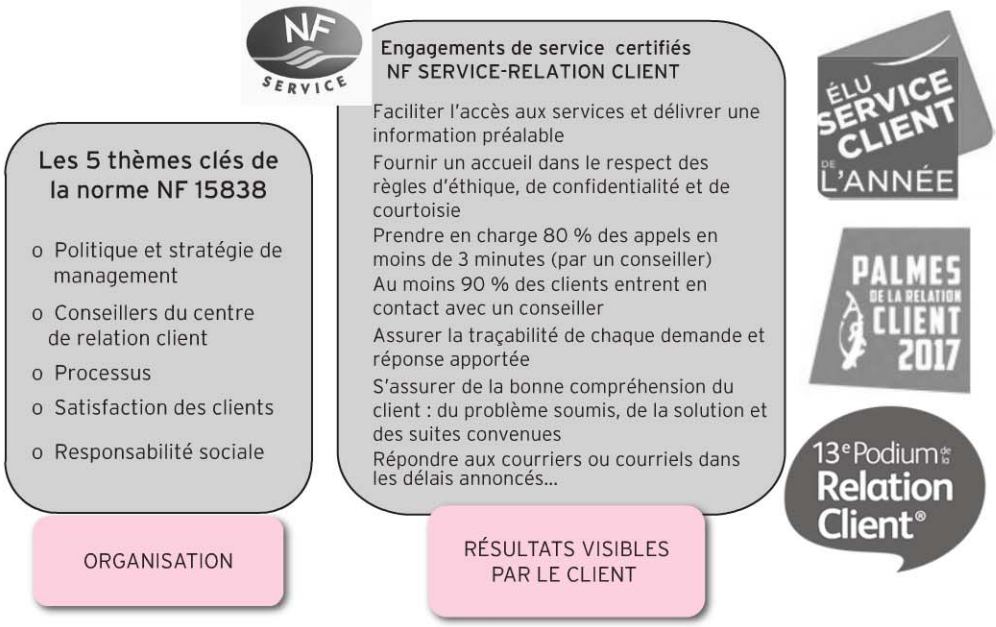
- Bien choisir le nouvel interlocuteur client.
- Donner du temps à la démarche, respecter les étapes.
- Reconnaître authentiquement ses torts.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 61

Certifications et prix orientés client

DÉMONTRER SA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE RELATION CLIENT



En résumé

Le centre (ou plateforme) de relation client est un élément clé pour réussir le challenge de la relation client dans l'entreprise. Pour traduire son engagement dans la qualité de service, trois possibilités s'offrent à l'entreprise :

- Faire certifier la conformité d'engagements de services visibles par le client (NF engagements de service relation client).
- Faire certifier l'organisation mise en place dans le centre de relation clients et les résultats associés (norme NF 15 838).
- Viser une distinction, par exemple le prix « Élu service client de l'année ».

Insight

In the ongoing challenge of mastering customer relations, a firm's customer contact centre is a key success element. In order to draw attention to its commitment in the area of service quality, a firm has three possibilities:

- It can certify its compliance with the French Norm (NF) of customer service relations

- It can certify its customer contact centre and its results via EN 15 838

- It can aim to obtain a distinction such as "Customer Service of the Year".

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 61

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une certification ou un prix sont des reconnaissances officielles de la qualité de service de votre centre de relation client, qu'il soit interne ou externalisé. Ils vous engagent dans une véritable démarche de progrès continu.

Contexte

› La norme NF EN 15358 remplace l'ancienne NF 345.

› En 2003, le Podium de la relation client a été créé par Bearing Point et Kantar TNS. Depuis 2007, Viséo Customer Insights organise l'Élection du Service client de l'année pour valoriser la qualité des services clients des entreprises françaises. Depuis 2008, l'AFRC décerne les Palmes de la relation client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Choisir sa stratégie : certification ou prix ; étudier le référentiel. **La Certification NF Service « Centre de relation client » – EN 15838** atteste de la qualité du service fourni par le CRC (quels que soient les canaux de communication utilisés et la localisation géographique du/des CRC). Elle impose de travailler sur des facteurs de performance précis :

- politique et stratégie de management ;
- conseillers du centre de relations client (fonctions, recrutement et formation, performance, satisfaction), confidentialité, information fournie aux clients ;
- infrastructures : canal de communication, matériel et logiciels, environnement de travail, système de sauvegarde ;
- processus : accord avec le donneur d'ordre, statistiques, traitement des écarts, pilotage, gestion des effectifs, canaux d'accès, traitement des réclamations, respect de la vie privée, plan de continuité ;
- satisfaction des clients : enquête, analyse des réclamations, protection du consommateur ;
- responsabilité sociale.

› **La certification NF Service « Relation client »** se concentre sur la certification d'engagements de service (résultats visibles par le client) qui permet aux clients de mesurer concrètement la qualité du service rendu. 11 engagements sont en jeu (voir schéma ci-contre).

Les certifications et les prix contribuent à la professionnalisation des acteurs de la relation client.

Méthodologie et conseils

Le choix est à faire en fonction du contexte et de l'ambition de l'entreprise :

› **Certification :** quel que soit le référentiel choisi, l'entreprise débute par un diagnostic (mesure des écarts par rapport aux exigences du référentiel) qui provoque un plan d'action adapté.

› **Prix :** l'élection du Service client de l'année est le fruit d'une étude via 225 clients mystères.

Les Palmes de la relation client sont décernées à la fois par le public et par un jury de professionnels. Pour le Podium de la relation client, plus de 4 000 clients interrogés donnent leur avis. ■

Avantages

- Valoriser votre démarche qualité.
- Un choix volontaire de l'entreprise.

Précautions à prendre.

- Tout le personnel doit être sollicité.
- Un projet à construire, un résultat à maintenir dans la durée.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

7 LA CULTURE DE LA RELATION ET DU SERVICE

« Une entreprise c'est aussi une histoire, un métier, un projet, un risque et des valeurs ; ce quelque chose de plus, difficile à exprimer, est pourtant fondamental, c'est le ciment de l'entreprise. »
Xavier Fontanet

« La culture est une pédagogie des représentations. »
Maurice Thévenet

La culture d'entreprise (comme la culture métier) est un ensemble de représentations, de rituels, de valeurs, de savoir-faire partagés qui secrète un code comportemental implicite, une manière commune d'aborder les problèmes et de les résoudre. Quand la culture d'entreprise s'efface au profit des différentes cultures métier, on parle alors de fonctionnement de l'entreprise en « silos ». Or, sur le parcours client, la qualité de service repose le plus souvent sur une chaîne d'acteurs issus des différents métiers, certains visibles du client, d'autres, non. Pour générer ensemble une expérience client remarquable et homogène dans la durée, il est nécessaire que la culture d'entreprise soit à la fois collective, forte et orientée client, et qu'elle transcende les cultures métier.

L'orientation client

Notre définition de l'orientation client : « *une façon systématique de réfléchir, de décider et d'agir avec l'intérêt du client pour guide* », pour que chaque décision, chaque innovation, chaque action valorise ou préserve le principal actif de toute organisation : ses clients.

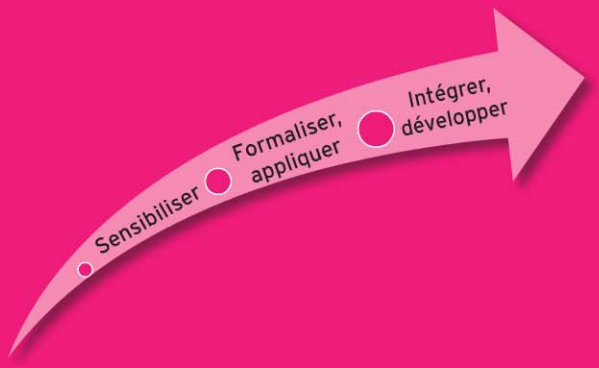
C'est donc un renversement de la pensée ; partir du client pour mieux définir sa propre ligne de conduite. Pour autant, l'orientation client ne signifie ni que le client est roi, ni que l'entreprise s'affranchit de sa raison d'être : le profit (ou l'équilibre de ses comptes pour une entité non marchande). Sa finalité est un profit durable, qui développe et fidélise la clientèle à long terme.

Faire évoluer la culture d'entreprise

Transformer la culture d'une entreprise est un processus lent et long, dont on peut identifier trois phases. Il s'agit d'abord de sensibiliser les personnes avant de formaliser de nouvelles pratiques qui une fois mises en œuvre au quotidien permettront l'intégration des nouvelles représentations et repères partagés.

Copyright © 2017 Dunod.

DOSSIER 7



› **Sensibiliser** les collaborateurs passe par des expériences individuelles et collectives qui viennent modifier les représentations des personnes (cf. outils 66, 67 et 68).

› **Formaliser, appliquer :** on passe du discours et de l'intention à la mise en œuvre. Le groupe de travail transversal est à la fois un lieu et un instrument pour lancer des ponts entre les valeurs existantes et les objectifs de l'entreprise orientée client, pour faire émerger de nouvelles pratiques (cf. outils 65, 69 et 70).

› **Intégrer, développer :** l'orientation client s'inscrit ensuite dans le système de management à travers la fixation des objectifs, les modes d'évaluation et de reconnaissance (cf. outils 63 et 64).

Au-delà de ces outils, l'orientation client de l'entreprise continue de se déployer par le management de la relation client, objet de cette Boîte à outils, avec la mise en œuvre de démarches et outils eux-mêmes orientés client.

LES OUTILS

62 Les pratiques managériales 170
63 Les objectifs orientés client 174
64 La charte d'engagements de service 176
65 Le rapport d'étonnement 180
66 Le fauteuil du client 182
67 L'enquête miroir 184
68 Les 6 besoins du groupe de travail transversal 186
69 Le blason de la relation client 188

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 62

Les pratiques managériales

DÉCLINER LES VALEURS DU SERVICE ET DE LA RELATION EN PRATIQUES MANAGÉRIALES « ORIENTÉES CLIENT »

Culture client

Construire la culture client des collaborateurs

- Diffuser périodiquement l'information sur les attentes et la satisfaction client en réunion
- Nouveaux embauchés : former à la globalité du parcours client et à la contribution spécifique du service sur le parcours
- Co-animer avec le marketing les réunions de lancement d'offre
- Déléguer à un collaborateur une mission de veille concurrentielle
- Etc.

Proactivité

Favoriser la pro-activité des collaborateurs

- Inscrire un objectif de satisfaction client parmi les objectifs du collaborateur
- Valider la cohérence entre objectif de productivité et objectif de qualité de service
- Accorder des marges de manoeuvre pour la négociation de solutions avec le client
- Valoriser la remontée des dysfonctionnements
- Etc.

Enthousiasme

Développer l'enthousiasme des collaborateurs

- Apporter au collaborateur une écoute active et empathique au quotidien
- Développer/valoriser les compétences d'écoute active et de diagnostic du collaborateur
- Être présent en soutien sur le terrain en cas de surcharge, crise, alea
- Organiser des groupes de travail dans le service ou inter-services, autour de difficultés client à surmonter
- Etc.

En résumé

Pour orienter client leur management d'équipe, les managers revisitent leurs pratiques de management à partir de « valeurs » orientées client.

Ces valeurs sont déclinées en principes d'action et en pratiques managériales à mettre en œuvre auprès des équipes. L'ensemble forme la charte de management que les managers s'engagent à mettre en œuvre auprès des collaborateurs.

Insight

To provide customer-focused guidance for managing team, managers re-examine their management practices based on customer-oriented "value".

These values are translated into principles of action and managerial practices to be implemented with the teams. Together they form the management charter that managers undertake to implement with employees.

Copyright © 2017 Dunod.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'orientation client prend du sens pour les équipes dès lors qu'elle est portée au quotidien par les managers du front et du back office. Des pratiques managériales orientées client permettent de replacer la préoccupation du client au centre de la vie de l'entreprise.

Contexte

Accorder les pratiques managériales et l'orientation client de l'entreprise est un projet de comité de direction. Les managers des différents services autour du dirigeant de l'entreprise définissent ensemble le nouveau référentiel de leurs pratiques managériales.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Identifier les valeurs** orientées client du management. Dans la figure ci-contre, les valeurs retenues pour illustrer l'orientation client : Culture client, Pro-activité et Enthousiasme.

› **Traduire ces valeurs en principes d'action** pour le management, de façon à les expliciter clairement ; utiliser la question suivante : « Que doit en faire le manager ? ». Dans la figure ci-contre, le principe d'action de la valeur « Culture client » est : « Construire la culture client de ses collaborateurs ».

› **Rapporter ce principe d'action aux actes de management au quotidien ;** utiliser par exemple le brainstorming pour identifier des moyens concrets de contribuer à la valeur à développer. Dans la figure ci-contre, un **exemple de pratique managériale** qui concrétise le principe d'action « Développer l'enthousiasme des collaborateurs » est : « Apporter au collaborateur une écoute active et empathique au quotidien ».

› **Formaliser ensuite la production du groupe de travail en une charte** des pratiques managériales. Cette charte peut ensuite entrer dans le référentiel d'appréciation annuelle des managers.

Dans le cas où plusieurs groupes de managers ont travaillé sur l'élaboration des pratiques, prévoir une séance de présentation/consolidation des différents travaux de groupe avant d'aboutir à une charte managériale partagée par tous.

Méthodologie et conseils

Il s'agit surtout de faire évoluer les pratiques et les rites. Par exemple, la réunion d'équipe est un rituel ; l'orienter client, c'est veiller à introduire systématiquement une séquence satisfaction client dans la réunion. Un regard externe « neutre » peut être facilitateur : faire animer par le responsable ressources humaines, le responsable qualité ou un consultant externe. Utiliser par exemple l'outil 67 pour valider la pertinence de la charte.

« Les valeurs ne tiennent que si elles sont démontrées tous les jours par les responsables », Jacques Horovitz.

Avantages

- Un référentiel d'entreprise des pratiques managériales orientées client.
- Des managers qui transforment l'état d'esprit des équipes au quotidien.

Précautions à prendre

- Fixer des objectifs orientés client aux managers, formulés en pratiques concrètes et mesurables.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 62 →

Comment être plus efficace ?

L'orientation client de l'entreprise est au cœur des stratégies de fidélisation. C'est principalement au contact des acteurs de la relation de service que les clients la ressentent. Or, le métier de ces collaborateurs est fait d'interactions avec les clients, de façon plus ou moins permanente, plus ou moins répétitive, avec un contenu plus ou moins riche, selon les secteurs d'activité.

Comprendre la nature du « travail émotionnel »

Transformer la relation de service en relation « enchantée » se traduit, *in fine*, par la prescription de postures positives et l'empêchement d'attitudes négatives auprès des clients, ce qui demande aux personnels en contact un effort permanent d'adaptation. L'effort consistant à réguler ses émotions est appelé « travail émotionnel » depuis l'ouvrage *The Managed Heart* (1983), écrit par le sociologue Arlie Hochschild à la suite d'une étude sur le travail des hôtesses de l'air et stewards. Depuis, parallèlement à la montée des stratégies de fidélisation des clients et des exigences de qualité de service, ce travail a fait l'objet de recherches qui ont aidé à mieux le comprendre et à identifier comment pouvait naître l'usure émotionnelle expliquant le niveau de *turn-over* ou les phénomènes d'épuisement professionnel liés à certains métiers de la relation client.

L'authenticité émotionnelle favorise la relation client et le bien-être au travail

Nous reprenons ici les travaux de Michel Cossette, doctorant en psychologie (2008, université du Québec), appuyés sur une recherche auprès de centres d'appels, et corroborés par notre expérience. De façon simplifiée, il existe trois façons de gérer ses émotions négatives : masquer son émotion réelle et simuler, ce qui, de façon répétitive et exclusive, se révèle toxique pour la santé psychologique ; réguler son émotion en la reconsidérant (par exemple prendre conscience qu'à la place du client qui réclame, on serait sans doute tout aussi irrité) et se centrer sur la résolution du problème avec un esprit de service authentiquement retrouvé ; enfin, être spontanément orienté client et guidé par l'empathie, sans avoir besoin de passer par une régulation cognitive. Ainsi l'authenticité émotionnelle, qu'elle soit spontanée ou régulée, conduit à plus de bien-être au travail. Par ailleurs, le client ressent positivement la différence entre l'émotion de façade et l'émotion authentique. L'intérêt des entreprises est donc de favoriser par un management adéquat ce qui développe la qualité relationnelle du personnel.

La proximité avec le manager influence la qualité du service rendu au client

Une étude conduite à l'Université de Hong-Kong en 2015 met en évidence l'importance de la qualité des liens entre le conseiller et son superviseur. Plus leurs liens sont authentiquement fondés sur la confiance, la communication, la considération et le respect réciproques, plus la collaboration s'enrichit ; plus l'implication et l'engagement sont présents, plus la contribution à la qualité du service rendu au client augmente. Quand les collaborateurs se sentent eux-mêmes bien traités, ils sont mieux disposés à endosser les aspects difficiles de leur poste et à bien traiter les clients, dans un mouvement de réciprocité de l'engagement.

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE d'engagements relationnels réciproques

Dans cet exemple de charte d'engagements relationnels, les 6 besoins relationnels (cf. outil 2) de l'individu ont été déclinés de façon réciproque. Collaborateurs, managers et clients ont participé à son élaboration. ■

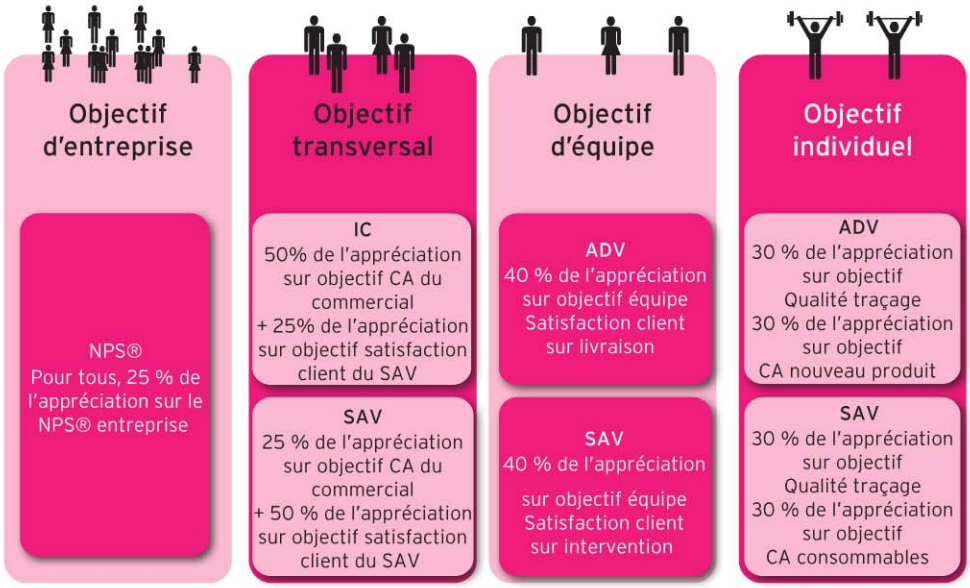
Relation CIVILE	6 besoins relationnels des personnes	Engagements du collaborateur par rapport au client	Engagements du manager par rapport au collaborateur
Considération	Se sentir perçu et reconnu par autrui en tant que personne	Le client est notre raison d'être. Nous prenons le temps de l'écouter et nous prenons toujours en charge sa demande. Nous écoutons et transmettons ses avis et ses souhaits, ses critiques et ses réclamations.	Le collaborateur est notre raison d'être. Nous prenons le temps de l'écouter, nous tenons compte des avis exprimés et des souhaits, des contraintes et des difficultés exprimées.
Intégration	Se sentir accueilli, associé, faire partie... d'un groupe, d'une communauté	Le client est notre invité, nous l'accueillons chaleureusement quoi qu'il arrive. Nous lui montrons combien il nous fait plaisir en travaillant avec nous Nous le tenons au courant de nos nouveaux produits et services.	Le collaborateur est membre de notre équipe. Notre porte est toujours ouverte pour lui. Nous privilégions le contact réel. Nous le rencontrons sur le terrain. Nous l'associons aux réflexions et décisions qui concerne son domaine d'intervention.
Valorisation	Se sentir une personne importante aux yeux d'autrui	Le client est la personne la plus importante pour notre entreprise. Nous nous intéressons à son métier, à son histoire , à ses performances. Nous lui apportons des informations ciblées. Nous l'invitons personnellement aux évènements clients.	Le collaborateur est la personne la plus importante pour son manager. Nous nous intéressons au travail qu'il fournit. Nous l'informons de ses résultats et nous les valorisons. Nous reconnaissons aussi son implication. Nous encourageons son projet professionnel et sa formation, la transmission du savoir-faire et le retour d'expérience
Individualisation	Se sentir distingué, unique pour autrui (besoin de personnalisation)	Chaque client est unique. Nous comprenons ses besoins. Nous lui proposons la solution qui correspond à ses attentes. Si nous ne pouvons répondre à ses attentes, nous le disons clairement.	Chaque collaborateur est unique. Nous adaptons notre style de management à son niveau d'autonomie. Nous lui disons ce qui ne va pas comme ce qui va. Nous valorisons les initiatives et nous cherchons à les encourager.
Limites	Se sentir respecté dans son intimité (proximité physique, confidentialité, permission...)	Chaque client a sa façon de travailler avec nous. Nous identifions et respectons ses préférences. Nous respectons la confidentialité des informations qu'il nous communique. Nous observons une neutralité quelle que soit nos opinions. Nous ne véhiculons pas de rumeurs ni auprès des clients ni sur les clients.	Chaque collaborateur a droit au même traitement. Nous nous référons aux mêmes règles pour tous. Nous observons une neutralité quelle que soient nos opinions. Nous ne véhiculons par les rumeurs. Nous ne mettons pas en défaut un collaborateur devant d'autres personnes. Nous ne cautionnons pas les résultats inacceptables.
Expression	Se sentir compris et accepté dans sa façon de s'exprimer	Chaque client possède son mode d'expression. Nous cherchons à le comprendre et validons notre compréhension par la reformulation. Nous traduisons si nécessaire les informations à lui transmettre dans un vocabulaire qui lui sera compréhensible.	Chaque collaborateur possède son mode d'expression. Nous exprimons clairement les règles de gestion et nous validons leur compréhension. Nous traduisons si nécessaire les informations à transmettre dans un vocabulaire qui lui sera compréhensible.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 63

Les objectifs orientés client

CONJUGUER L'INDIVIDUEL, LE COLLECTIF ET LE TRANSVERSAL



En résumé

Les **objectifs** mobilisent l'énergie des managers et des collaborateurs sur les priorités de l'entreprise. Il existe plusieurs formes d'objectifs :

- Objectif individuel : la personne est responsable de son atteinte.
- Objectif d'équipe : l'objectif est partagé par l'ensemble de l'équipe.
- Objectif transversal : chacun partage la responsabilité de l'objectif de l'autre, et réciproquement.
- Objectif d'entreprise : l'objectif est partagé par toute l'entreprise.

Insight

Objectives *mobilize the energy of managers and employees on business priorities. Objectives take various forms:*

- *Individual goal: the person is responsible for attaining the target.*
- *Team goal: the entire team shares the objective.*
- *Cross-cutting (or transversal) objective: everyone shares in the responsibility of each other's goal, and conversely.*
- *Business (or corporate) goal: the objectives are shared throughout the entire company.*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 63

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Fixer des objectifs en rapport avec la satisfaction/fidélisation des clients permet d'orienter client les collaborateurs et l'entreprise tout entière.

Contexte

C'est le rôle du management de fixer l'orientation du travail, le sens de l'activité et le résultat à obtenir. Dans l'entreprise orientée client, le travail s'inscrit dans un projet d'entreprise avec l'ambition de mériter la préférence client, c'est-à-dire une bonne réputation et la fidélité de la clientèle.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› S'appuyer sur la définition SMART de l'objectif motivant : il est Simple, Mesurable, Ambitieux, Réalisable (l'objectif dépend de la personne, les moyens sont disponibles), Temporisé (une échéance est fixée).

› Choisir le type d'objectif à mettre en place (voir schéma) :

- **l'objectif d'entreprise :** lorsqu'il s'agit d'impliquer toute l'entreprise sur un but partagé. Par exemple, le NPS® (cf. outil 36) ou la note globale de satisfaction (cf. outil 10) client sont des objectifs qui se prêtent une déclinaison à toute l'entreprise ;
- **l'objectif transversal :** lorsque l'efficience du travail d'une personne ou d'une équipe est partiellement dépendante du travail d'une autre personne/équipe, et réciproquement. Par exemple, le commercial délivre au SAV la connaissance acquise sur les clients pour une meilleure relation client lors de l'intervention du SAV ; le SAV remonte au commercial les opportunités de revendre détectées lors de sa visite sur site ; alors, les deux sont plus efficients ;
- **l'objectif d'équipe :** lorsque le travail autour des clients est partagé au sein de l'équipe métier. Par exemple, un objectif de satisfaction client sur une plate-forme de réception d'appels clients, quand les conseillers prennent les appels au fil de leur arrivée, sans qu'un portefeuille de clients ne leur soit affecté ;
- **l'objectif individuel :** valider que l'atteinte dépend uniquement du travail de la personne. Par exemple, la saisie qualitative de données dans le CRM (cruciale pour le marketing de fidélisation), dès lors qu'elle est tracée et donc vérifiable, peut faire l'objet d'un objectif individuel ; ou encore tout objectif de productivité individuelle ; ou encore, un objectif de satisfaction client sur un portefeuille clients suivi par la personne.

› Rédiger les objectifs au format SMART et associer aux objectifs un système de reconnaissance/valorisation : appréciation annuelle de la contribution (excellente, plus qu'attendue, attendue, insuffisante), rémunération variable liée à l'atteinte des objectifs, etc.

« Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double », Isaac Newton.

Méthodologie et conseils

En pratique, il est pertinent de combiner des objectifs individuels et au moins un objectif collectif pour tous. Ceci reflète le caractère transversal des enjeux de satisfaction client tout en réaffirmant la contribution individuelle au succès. ■

Avantages

- Les objectifs des collaborateurs/managers sont alignés avec la stratégie d'entreprise.
- La stratégie relationnelle et l'ambition de l'entreprise sont lisibles.

Précautions à prendre

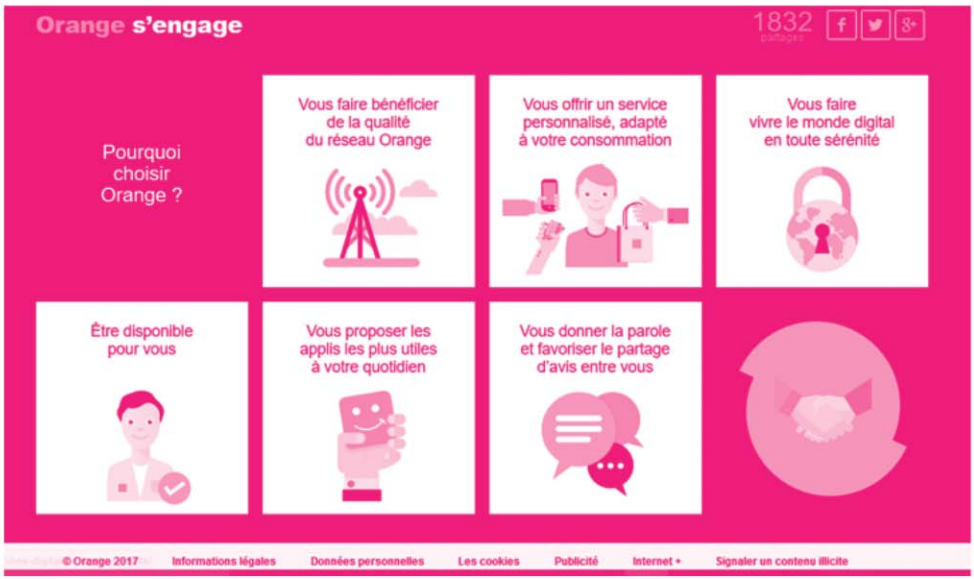
- Assurer la cohérence et l'alignement des objectifs « *top-down* » (de ceux de l'entreprise aux objectifs individuels).
- Valider l'adéquation de la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 64

La charte d'engagements de service

DES PROMESSES POUR FORMALISER OFFICIELLEMENT VOTRE NIVEAU DE QUALITÉ DE SERVICE



Source : Exemples d'engagement de services (© Orange 2017)

En résumé

La formulation d'engagements vis-à-vis de ses clients dans une charte matérialise pour vos clients le niveau qualité que vous allez lui apporter. Construite pour séduire, rassurer, vous différencier, la charte permet aux clients de comparer les offres. Les engagements client doivent être associés à un véritable plan d'action qui assure le respect formel des promesses et évite toute déception. Cette charte représente également un engagement pour toute l'entreprise qui s'engage officiellement auprès de ses clients. Elle aide donc à déployer une culture client au sein de l'entreprise.

Insight

By formulating your commitment to customer relations in a Customer Charter, you can inform consumers about the quality level you intend to achieve. As a document conceived to convince and reassure customers, it allows you to stand out among your competitors after they have compared different proposals. It should be associated with an action plan to ensure that all promises will be formally kept, avoiding any disappointment. The charter commits the entire enterprise and engages it toward its clients. It thus helps you foster a truly client-oriented culture within your firm.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 64

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La charte d'engagement de service formalise les promesses que l'entreprise fait à ses clients. Elle établit donc concrètement un « pacte » qui lie l'entreprise à sa clientèle. Pacte qu'il faudra respecter sous peine de créer des déceptions. C'est un outil qui motive le client dans son acte d'achat et qui aide le personnel à rendre la notion de qualité de service « concrète ».

Contexte

Ce n'est donc pas un vulgaire engagement publicitaire mais une valorisation d'un niveau de qualité atteint. La communication de la charte se fera une fois que l'entreprise a mis en place les moyens de vérifier que chaque engagement est et sera respecté.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Définir sa cible.

› Vérifier sa compréhension des attentes de ses clients (écoute client, analyse des réclamations, analyse des départs…).

› Réaliser un benchmarking.

› Choisir ses engagements. Plusieurs possibilités s'ouvrent :

– s'engager sur des besoins qui vont rassurer le client avant l'acte d'achat ;

– s'engager sur des besoins que vous êtes le seul à satisfaire et qui vont vous différencier.

› Définir les plans d'actions à mettre en œuvre pour assurer le respect de chaque engagement.

› Formaliser un plan de contrôle : audits internes et indicateurs.

› Communiquer en interne et en externe : formuler clairement chaque engagement en le détaillant si besoin. S'assurer que vous disposez de preuves tangibles qui rendent votre engagement crédible.

› Établir des tableaux de bord au niveau des équipes pour vérifier le respect des engagements.

Méthodologie et conseils

› L'engagement peut porter sur l'atteinte d'un résultat (réponse en 24 heures) ou sur des moyens mis en œuvre (un conseiller unique) Il doit porter sur une attente réelle du client permettant à l'entreprise de renforcer son image de professionnel et le cas échéant, de se différencier.

› Réaliser ce projet en impliquant les services clés de l'entreprise : ceux qui vont utiliser la charte pour mieux vendre les produits ou services (commerciaux), ceux qui devront respecter ses engagements (opérationnels), ceux qui vont communiquer autour de la charte etc.

› Chaque collaborateur doit être capable de formuler son rôle direct ou indirect dans le cadre du respect des engagements.

› Réfléchir aux conditions à appliquer en cas de non-respect d'un engagement pour renforcer la crédibilité de cette charte.

› L'entreprise peut choisir d'aller au-delà et de faire certifier sa charte.

S'engager, s'affirmer, se différencier par l'offre proposée.

Avantages

- Rend visible la qualité du produit/service, l'engagement pris par l'entreprise vis-à-vis de ses clients.
- Permet une différenciation vis-à-vis de la concurrence.
- Renforce le dialogue commercial.
- Engage toute l'entreprise dans l'amélioration continue.

Précautions à prendre

- Aligner le niveau d'exigence et le positionnement marketing de l'offre.
- Suivre le respect des engagements au travers d'indicateurs.
- Ne communiquer qu'une fois que vous disposez de la garantie du respect des engagements pour éviter la déception des clients, et la décrédibilisation de votre entreprise.
- Ne vous engagez pas sur des points de service flous ou banalisés.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 64 →

OUTIL 64

La charte d'engagements de service

Comment être plus efficace ?

De l'engagement au déploiement d'une culture client

La culture client n'est pas uniquement un état d'esprit ; ce sont des actions, des comportements, des moyens mis en œuvre pour fidéliser les clients et plus concrètement, le respect chaque jour des engagements pris vis-à-vis d'eux. Il s'agit de réfléchir à la manière dont l'entreprise s'organise pour tenir ses promesses. Une fierté qui sera partagée par toute l'entreprise au travers d'indicateurs de mesure Chaque promesse est donc détaillée et rendue la plus possible mesurable (un service après-vente efficace devient une réparation sous 48 heures). À la promesse sont associés les moyens à mettre en œuvre, d'éventuelles procédures et des enregistrements qui vont permettre d'attester du respect de l'engagement. Pour aller plus loin, chaque collaborateur est invité à identifier son rôle, direct ou indirect, au sein de la chaîne de service et pour le respect de l'engagement. *Exemple : pour pouvoir réparer en 48 heures les appareils apportés par les clients, les collaborateurs du service après-vente doivent s'organiser en conséquence ; mais ils pourront y parvenir si, et seulement si :*

› *les Achats ont bien approvisionné les pièces détachées ;*

› *le service Ressources humaine a recruté des intérims le cas échéant ;*

› *le service Informatique assure la disponibilité des équipements informatiques ;*

› *le service Maintenance répare rapidement les outils et appareils ;*

› etc. Cette formalisation peut prendre la forme d'un tableau récapitulatif (voir ci-contre).

Une solidarité entre services pour plus d'efficacité

Un facteur clé de réussite réside dans la collaboration entre les personnes qui assure la solidarité entre les métiers sur la chaîne de service. Chaque service en front office est impuissant à résoudre des situations clients inédites ou à faire face à des dysfonctionnements ponctuels de l'organisation sans l'aide des chevilles ouvrières du back office. La production d'une image de professionnalisme et de qualité de service en toutes circonstances est une œuvre collective et solidaire. Reste donc à travailler sur ce qui peut la freiner comme :

› la perte de vue de l'objectif partagé : la satisfaction client ;

› le cloisonnement entre les personnes, entre les métiers, c'est-à-dire, le fonctionnement en silos ;

› les rivalités internes, le manque de reconnaissance des effets collectifs et de la valeur apportée par chaque service…

L'entreprise orientée client est un terrain de coopération, pas de compétition. Entre les activités interdépendantes, ce sont les interactions humaines qui permettent les ajustements mutuels pour réussir à respecter au quotidien les promesses faites aux clients. Un challenge qui impose que chaque collaborateur se sente solidaire, lié aux autres par un objectif commun, autorisé et incité à rechercher l'excellence collective. Consulter les autres outils de ce dossier pour orienter client les managers et les équipes. ■

Copyright © 2017 Dunod.

EXEMPLE d'Engagement de service d'une mutuelle d'assurance

Engagement et Responsabilité	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Documents de référence, enregistrements et indicateurs
Nous apportons une réponse écrite, sous 8 jours calendaires, à vos courriers (demande d'information ou réclamation*) *Responsabilité ; service réclamation*	Pour toute demande d'informations ou réclamation*, l'adhérent reçoit une réponse écrite, sous 8 jours calendaires à réception du courrier. Le courrier réponse est personnalisé et comprend les informations suivantes : – la date, – le nom de la personne en charge du suivi de la demande, – le rappel de l'objet du courrier, – la réponse, – ...	Procédure P 42 Tableau de suivi **Indicateurs :** % de courriers qualitativement conformes en termes de délais de réponse (< 8 jours calendaires)
Nous réalisons, sur simple demande, dans les 5 jours calendaires, une étude personnalisée, afin de déterminer avec précision votre participation financière à la dépense de santé envisagée en optique, dentaire et hospitalisation. *Responsabilité : service commercial*	L'organisme réalise à la demande des adhérents des devis gratuits et personnalisés. Cette étude comprend au moins : – le montant pris en charge par le régime obligatoire, – la participation de l'organisme complémentaire, – le montant restant à la charge de l'adhérent. Cette information est communiquée sous 5 jours calendaires à compter de la réception de la demande de l'adhérent, par le moyen le plus approprié (fax, mail, courrier...) et dans les formes convenues avec le consommateur.	Procédure d'élaboration des devis P44 Devis **Indicateur :** % de devis adressé sous 5 jours % de devis conformes aux standards
Nous vous adressons votre carte d'adhérent au plus tard 2 semaines calendaires après la date de réception de votre dossier d'adhésion *Responsabilité ; gestion des contrats*	La carte d'adhérent est adressée par courrier. Elle mentionne les dates de validité des droits. Son renouvellement est assuré chaque année automatiquement sans formalité de la part de l'adhérent. La carte est accompagnée d'un courrier de bienvenue spécifiant ses modalités d'usage et les avantages liés.	Déclenchement automatique dans le système d'informatique **Indicateurs :** Nombre de réclamations sur délai réception ou non-conformité de la carte % de cartes envoyées avec un délai < 2 semaines calendaires

Le référentiel concerne les activités de gestion de contrats de couverture complémentaire santé.
Il définit des engagements de service pris par la mutuelle envers ses adhérents sur les actes médicaux courants : dentaires, optiques, sur les prothèses, l'hospitalisation et la pharmacie.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 65

Le rapport d'étonnement

VIVRE L'EXPÉRIENCE COMME UN CLIENT

Nom, prénom : Entreprise/Boutique/Prestataire observé : Adresse/tél :	**Jour de l'observation :**
1. Qu'est-ce qui vous a le plus étonné ?	
2. Quel est le point fort qui vous a le plus surpris ?	
3. Quel a été pour vous le point faible le plus inattendu ?	
4. Qu'est-ce qui devrait être amélioré, modifié ou abandonné prioritairement selon vous ?	
5. Dans les relations inter-personnelles, qu'est-ce qui vous a étonné ?	
6. Quelles sont les améliorations concrètes que vous suggéreriez pour nous-mêmes?	

En résumé

Le principe général du rapport d'étonnement est de proposer au collaborateur de vivre une expérience de « client mystère ». En binôme ou trinôme, les collaborateurs sont chargés de visiter quelques entreprises (par téléphone, ou en face à face, sur le site Web). Ils se positionnent en tant que client et doivent noter dans une grille, à l'issue de la visite ou en cours, ce qui les a étonnés ou surpris dans ce qu'ils ont vécu.

Insight

The general principle of the discovery report is to provide "mystery-shopping" experience to employees. In groups of two or three, employees are responsible for conducting visits to a few companies (by phone or face-to-face, onto the website). They position themselves as customers and, following the visit, they should note in a grid, what in their experience has amazed or surprised them.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 65

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'exercice sert à « chausser les lunettes du client » et valorise ceux qui y participent ; il stimule la curiosité et le sens de l'observation. En ce sens, c'est un outil d'acculturation client. L'entreprise profite aussi du regard de ses collaborateurs pour découvrir de nouvelles idées issues d'autres organisations, concurrentes ou au contraire de secteurs différents.

Contexte

Facile à réaliser dans les entreprises ou organismes ouverts au grand public, l'exercice peut également être vécu dans sa propre entreprise. Dans une entreprise en réseau (boutiques, agences, guichets, etc.), on enverra des collaborateurs observer l'accueil dans une agence autre que la leur. Cet exercice trouve aussi sa place dans le cadre d'une formation (service marketing, commerciaux, téléconseillers, managers d'équipe, etc.).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Préparer

› Identifier et lister les entreprises ou organismes susceptibles d'être visités et collecter les coordonnées.

› Élaborer la grille du rapport d'étonnement. Choisir les modalités de l'exercice :

– par exemple, constituer des binômes auxquels on accordera de 2 à 4 heures pour réaliser la mission ;

– par exemple, réunir son équipe dans le cadre d'un séminaire d'une journée, faire réaliser les visites le matin.

› Rédiger une feuille de route par binôme : les consignes, les entreprises à visiter.

Lancer l'action

› Réunir son équipe, expliquer l'objectif : par exemple « observer comment font d'autres professionnels quand ils accueillent leurs clients ».

› Expliquer les consignes oralement, constituer les binômes, remettre la feuille de route et les rapports d'étonnement vierges.

› Rappeler l'importance d'observer et de nourrir le rapport d'étonnement à la fin de chaque visite.

Exploiter

› Les participants présentent leur rapport d'étonnement oralement. Faire preuve d'écoute et de curiosité, creuser les constats et les suggestions.

› Valoriser le sens de l'observation. Inviter à conserver cet état d'esprit et à remonter des informations de même nature au fil des expériences que font les collaborateurs dans le cadre professionnel ou même, privé.

Méthodologie et conseils

› Lorsque l'opération est réalisée en dehors des locaux de l'entreprise (visite de boutiques, d'agences, etc.), veiller aux aspects pratiques et à la sécurité ; la distance entre les points à visiter et le point de ralliement doit être faible.

› Déclarer l'opération auprès des ressources humaines de façon à s'entourer des garanties liées au déroulement d'une activité en dehors des locaux professionnels. ■

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux », Marcel Proust.

Avantages

- Sensibiliser aux notions d'expérience client et de satisfaction.
- Apporter des idées nouvelles à l'entreprise.

Précautions à prendre

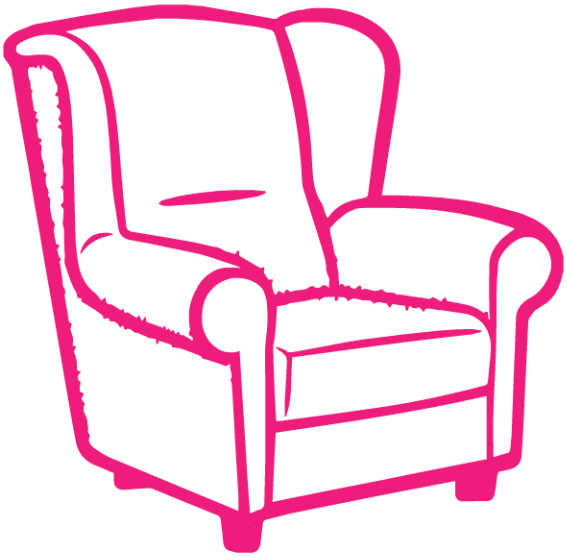
- Participer à l'expérience en tant que manager est un plus.
- Apporter un feed-back aux participants sur leur travail.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
66

Le fauteuil du client

FAIRE ENTRER LE CLIENT À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE



En résumé

Pratiquer « le fauteuil du client » signifie installer sur le lieu de travail ou de réunion un siège vide et désigné comme « le fauteuil du client ».

Lors d'échanges, de séances de résolution de problèmes ou de créativité autour des problématiques clients, on utilise le fauteuil pour s'adresser virtuellement au client, le faire parler et solliciter son avis quant aux débats en cours.

Insight

At the workplace or at a meeting, you can install a "customer's chair" that remains empty at all times.

Whenever you are exchanging in dialogue, conducting meetings to solve problems or brainstorming for creativity in customer-related issues, use the chair to address the customer virtually: let him/her "speak", and ask him/her for advice while you are debating.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 66

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Installer physiquement un fauteuil – le fauteuil du client – dans la salle de réunion matérialise la présence du client pour les personnes en présence. C'est un moyen à la fois sérieux et ludique de faire vivre l'orientation client en replaçant le client et ses attentes au cœur de l'entreprise.

Contexte

L'outil favorise l'orientation client d'un groupe, d'une démarche, d'un travail. Le fauteuil du client s'utilise aussi au quotidien ou de façon systématique, par exemple dans la réunion périodique du comité de direction à propos de décisions à instruire ou à valider, ou dans la réunion d'équipe du service client pour étudier des situations problématiques et la conduite à tenir face au client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Préparer.** Choisir un siège différent des autres, de manière à ce qu'il soit « remarquable ». Installer le siège en fonction de l'effet que l'on souhaite produire sur le groupe : autour d'une table de travail, au milieu du plateau, etc.

› **Expliquer.** Indiquer qu'il s'agit d'un « truc » qui aidera chacun et le groupe à prendre en compte les besoins, attentes et avis du client.

› **Animer, faire vivre « le fauteuil » :** par exemple, à l'occasion d'un échange, d'un débat, se tourner vers le fauteuil et dire : « que pense le client de ce que nous venons de dire ? ». On peut aussi, attribuer le fauteuil à une « persona » (cf. outil 25) : « qu'en pense Kevin ? », voire disposer d'autant de fauteuils différents que de « persona ». On peut aussi demander à un collaborateur d'aller s'asseoir sur le fauteuil du client et de répondre à une question en tant que client. Ou encore faire défiler chaque membre de l'équipe sur le fauteuil.

› **Reprendre le travail** une fois que ce recentrage sur le client a été opéré.

Méthodologie et conseils

Le « fauteuil » fonctionne comme un stimulant ludique de l'orientation client d'un groupe ou d'une personne. Il convient de l'utiliser avec humour tout en accueillant avec le plus grand sérieux toutes les remarques orientées client qu'il génère. ■

Installer physiquement le fauteuil du client dans la salle concrétise l'orientation client de l'entreprise.

Avantages

- « Orienter client » les équipes.
- Développer l'empathie des collaborateurs.
- Stimuler la créativité.

Précautions à prendre

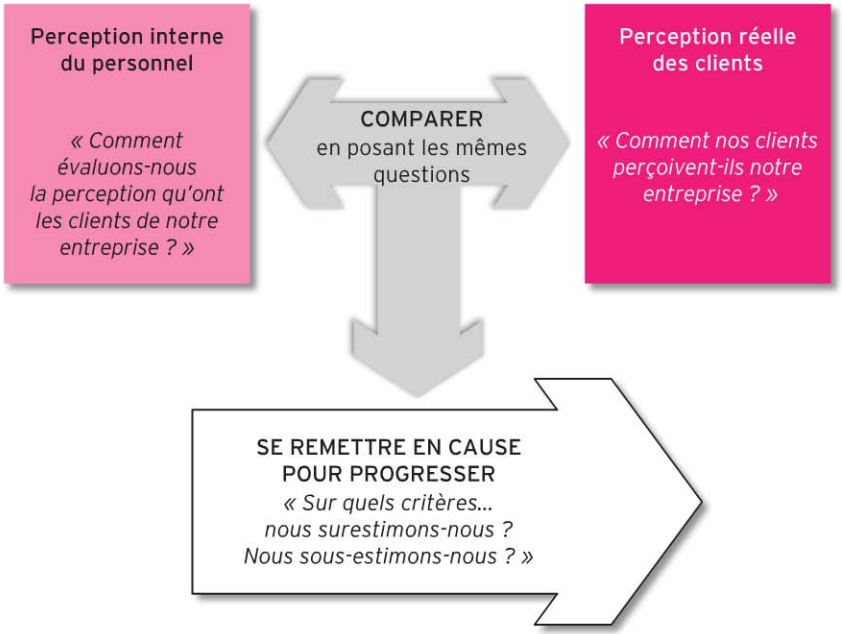
- Ne pas en abuser.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
67

L'enquête miroir

FAIRE ÉVOLUER LES REPRÉSENTATIONS QUANT À CE QUI SATISFAIT RÉELLEMENT LES CLIENTS



En résumé

L'**enquête miroir** est une enquête effectuée auprès du personnel de l'entreprise. Elle est associée à une enquête de satisfaction conduite auprès des clients de l'entreprise avec des questions portant sur l'évaluation de l'offre, des services et encore la qualité de service.

Dans l'enquête miroir, les collaborateurs répondent aux mêmes questions mais à deux titres distincts. Ils expriment d'abord leur avis personnel sur chaque question puis ils indiquent la réponse qu'ils supposent que les clients apporteront à la même question. Les résultats des deux enquêtes sont ensuite comparés et suivis de plans d'action.

Insight

À "mirror survey" is performed on company staff. It is associated with a satisfaction survey conducted among the company customers with issues on the assessment of offerings, services, as well as the quality of service.

In the Mirror Survey, employees respond to the same questions but under two separate headings. First, they express their own views on each question and then indicate the answer they assume customers would bring to the same question. Results of both surveys are then compared and action plans are taken.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 67

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enquête miroir montre les décalages éventuels entre la représentation qu'ont les collaborateurs de ce qui satisfait les clients et ce qu'en disent les clients.

Contexte

L'enquête miroir est lancée parallèlement à l'enquête de satisfaction. C'est un moyen motivant et puissant d'accélérer l'acculturation des collaborateurs quant aux attentes réelles des clients et de développer leur pro-activité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Procéder d'abord à la préparation de l'enquête de satisfaction (cf. outil 9).

› Organiser ensuite l'enquête miroir auprès des collaborateurs au contact des clients. Le questionnaire reste le même. Les collaborateurs répondent deux fois à chaque question : une réponse en leur nom propre, une réponse en se mettant à la place du client (permet d'éviter la contestation des résultats).

› Procéder au dépouillement et au traitement des résultats des deux enquêtes ; ne traiter que les réponses apportées du point de vue client. Le croisement des réponses clients (enquête de satisfaction) et des réponses collaborateurs (enquête miroir) permet d'identifier 6 catégories de critères de satisfaction :

- les critères dont nous sous-estimons l'importance pour le client ;
- ceux dont nous surestimons l'importance ;
- ceux dont nous savons, comme les clients, qu'ils sont importants et bien servis par nous ;
- ceux dont nous savons, comme les clients, qu'ils sont importants et insatisfaits ;
- ceux dont nous pensons, qu'ils sont importants et bien servis par nous et pourtant mal perçus par les clients ;
- ceux dont nous savons qu'ils sont importants et mal servis et pourtant, bien perçus par les clients ?

› Communiquer les résultats :

- valoriser la présentation des résultats, réunir les collaborateurs à cette occasion ;
- mettre en évidence les représentations erronées (par exemple : 70 % d'entre nous estiment que l'information sur les produits compte peu ou pas du tout pour le client ; or ce critère fait partie des 5 critères les plus contributifs à la satisfaction de nos clients).

› Faire suivre la restitution des résultats par des ateliers de progrès.

« Culture : une graine dans un pot », Edgar Morin.

Méthodologie et conseils

› Le mode de traitement de l'enquête de satisfaction doit permettre de mesurer la satisfaction du client sur une liste de critères prédéfinie, de classer les critères en fonction de leur degré de contribution à la satisfaction globale du client (cf. outil 40) et de mettre en regard la perception du personnel.

› Pour une meilleure qualité des retours sur l'enquête miroir, la passation et le retour de questionnaires sont opérés par un service neutre. L'idée est de garantir l'anonymat des réponses. ■

Avantages

- Attise la curiosité des collaborateurs, frapper les esprits, impliquer.
- Révèle les critères importants pour les clients.

Précautions à prendre

- Véhiculer de bout en bout un vocabulaire positif et exempt de critiques.
- Une fois l'enquête de satisfaction légitimée, ne plus répéter l'enquête miroir.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 68

Les 6 besoins du groupe de travail transversal

CASSER LES SILOS AVEC LE GROUPE DE TRAVAIL TRANSVERSAL

RELATION	**Un projet, un objectif** • Ce qui va souder le groupe • Une « production » collective utile • Un bénéfice attendu de la coopération • La conscience de la valeur ajoutée collective	**L'envie de travailler ensemble** • Sécurité et capacité à travailler ensemble • Aptitude à nous entendre • Un professionnalisme partagé	**Des interactions constructives** • Communiquer pro-activement • Proposer, échanger : l'esprit gagnant-gagnant • Débattre et décider
+			
MÉTHODE	**Une organisation de travail** • Des rôles (à se répartir et à tenir) : un « chef » de projet, des acteurs projet • Des règles du jeu, des engagements réciproques	**Une méthode** • De l'objectif au résultat : les étapes les livrables par étape • Qui fait quoi pour quand • Les réunions et points d'avancement	**Des moyens** • Le temps • Les outils de communication

En résumé

Le groupe de travail transversal est une équipe multi-métiers qui contribue à tout ou partie des phases d'un projet de relation client.

Lorsque les besoins du groupe sont satisfaits, le groupe transversal apporte le maximum de sa valeur ajoutée à l'atteinte d'un objectif commun. Les échanges au sein du groupe cassent les « silos » en améliorant la compréhension et le respect entre les métiers représentés. Ils aident à développer la coopération entre les personnes présentes.

Ainsi, l'expérience constitue un apprentissage du fonctionnement en mode transversal au service d'un objectif partagé, ce qui est le propre de l'entreprise orientée client.

Insight

The Transversal/cross-functional Working Group is a multi-skills team contributing to all or some of the phases in a Customer Relationship project.

When the group's needs are addressed, the cross-functional working group maximizes its value added towards a common goal. Exchanges within the group break down the so-called silos, increasing understanding and respect between the business areas (or trades) represented. They help develop cooperation between the people in the work area.

This experience thus provides a transversal learning program around a shared goal, which is a trait of a true customer-oriented company.

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 68

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Associer les parties prenantes internes à la relation client dans un groupe de travail transversal permet d'acculturer les membres du groupe à l'orientation client, d'élaborer des solutions incluant la valeur ajoutée de toutes les parties prenantes et d'impliquer ceux qui mettront en œuvre le projet.

Contexte

La transformation de la relation client fournit la matière à nombreux projets : CRM, site Web, processus, chartes, engagements de service, relation omni-canal, etc. Ces chantiers se heurtent parfois à des freins, notamment dans les organisations faiblement orientées client, dans un contexte de changement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› En amont, poser trois questions :
- Quels acteurs métier, au final, seront impactés par le progrès envisagé (marketing, commercial, informatique, qualité, production, logistique, fournisseurs et partenaires, etc.) ?
- De quelles expertises métier aurai-je besoin pour concevoir le projet de progrès ?
- De quelles expertises aurai-je besoin pour déployer le changement lorsqu'il aura été élaboré (managers intermédiaires, experts métier, experts externes) ?

› Constituer le groupe de travail transversal (si nécessaire, plusieurs groupes transversaux) ; veiller à négocier la disponibilité des participants avec leur hiérarchie.

› Lancer le groupe de travail transversal ; la réunion de lancement doit indiquer l'objectif fixé au groupe de travail, valoriser la constitution du groupe et la valeur ajoutée de chaque acteur. Elle permet de formuler un objectif partagé de tous et centré sur les attentes client.

› Faire produire le(s) groupe(s) ; les phases de projet sur lesquelles la constitution d'un groupe de travail transversal est indispensable sont :
- l'expression de besoin de chaque partie prenante : l'alimentation et la validation du cahier des charges ;
- la contribution créative à l'élaboration de solutions : phase de prototypage, maquette ;
- la validation des solutions : le plan d'action (qui fait quoi, pour quoi, dans quel délai) ;
- l'élaboration des mesures d'accompagnement de la transformation dans la phase de mise en œuvre : le cahier des charges du lancement, communication et formation ;
- la réunion de bilan : résultats obtenus, évolutions à prévoir, etc.

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts », Isaac Newton.

Méthodologie et conseils

› Former les animateurs de groupes de travail transversaux.

› Donner du temps aux groupes de travail transversaux : le temps est récupéré dans la phase de déploiement et valorisé par un changement réussi. ■

Avantages

- Des changements mieux acceptés et mieux mis en œuvre.
- Casse les silos, développe la coopération entre les fonctions.

Précautions à prendre

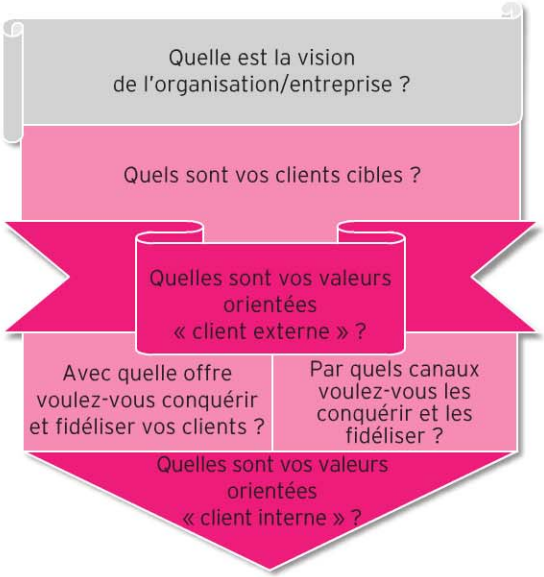
- Éviter les « exclus » autant que les « habitués » des groupes de travail.
- Lorsque l'orientation client est faible, s'appuyer d'abord sur des volontaires.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL
69

Le blason de la relation client

6 QUESTIONS POUR FAIRE S'APPROPRIER LA STRATÉGIE RELATIONNELLE



En résumé

Le blason de la relation client est un outil pédagogique qui décrit les points clés de la stratégie relationnelle en la reliant à la vision et aux valeurs de l'entreprise. On élabore le blason de la relation client avec 6 questions :

- À quelle vision d'entreprise se rapporte la stratégie de relation client ?
- Quels sont les clients que l'organisation souhaite prioritairement conquérir et fidéliser (segmentation clients) ?
- Avec quelle offre ?
- Par quel mix de canaux ?
- Quelles valeurs voulez-vous incarner auprès de vos clients ?
- Quelles valeurs internes permettront à l'organisation de réussir ?

Insight

The blason of customer relationship management is a teaching tool that describes the key points of the relational (customer-driven) strategy by interconnecting it to the company's vision and values. The shield (image) of customer relationship management is developed with 6 questions:

- *What corporate vision does customer relationship strategy refer to?*
- *Who are the customer-targets the organization wants to retain (increase customer loyalty) or win (new clients) as a priority (i.e. customer segmentation)?*
- *With what offering?*
- *Through what channel mix?*
- *For your customers, what values do you seek to embody?*
- *What internal values will help the organization to succeed?*

Copyright © 2017 Dunod.

OUTIL 69

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En associant les managers/équipes à l'élaboration de tout ou partie du blason de la relation client, la direction générale s'assure d'une meilleure appropriation de la stratégie. En expliquant la stratégie client à travers le blason, les managers véhiculent auprès des équipes un message homogène.

Contexte

Pour obtenir l'adhésion et la focalisation des équipes sur le déploiement de la stratégie relationnelle, il est important de la relier au projet global de l'entreprise et de l'inscrire dans la culture interne.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Construire le blason à l'aide des 6 questions :

› **La vision.** Elle est formalisée par les dirigeants de l'entreprise et communique une ambition.

› **La stratégie relationnelle.** Elle est élaborée par le service marketing. Elle est un moyen au service de la stratégie d'entreprise et des objectifs d'entreprise. Elle traduit des choix en matière de segmentation clients, de canaux, d'offre et de posture relationnelle (cf. outil 21).

› **Les valeurs.** Expliciter et formaliser les valeurs à usage externe et à usage interne relève d'un processus participatif. Réunir des groupes de travail transversaux (cf. outil 69) et animer le travail du groupe en quatre temps :

- Temps 1 – Quelles valeurs avons-nous hérité de notre histoire d'entreprise ? Quelles valeurs ont contribué à notre image externe ? Quelles valeurs ont contribué à notre cohésion en interne ?
- Temps 2 – Si nous devons retenir 3 valeurs qui développeront notre image auprès des clients, lesquelles sont-elles ? Si nous devons développer 1 ou 2 nouvelles valeurs externes, lesquelles développerons-nous ?
- Temps 3 – Si nous devons retenir 3 valeurs qui développeront la cohésion entre nous au bénéfice des clients, lesquelles retenons-nous ? Si nous devons développer 1 ou 2 nouvelles valeurs internes, lesquelles choisissons-nous ?
- Temps 4 – Quelle définition associer à chaque valeur ?

« Valeur : ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre », Larousse.

2. Déployer le blason en interne : organiser des réunions animées par les managers opérationnels. À ce stade, on décline les valeurs en principes d'action et comportements. Par exemple, valeur : « confiance » ‡ Principe d'action au centre d'appels : « Nous faisons confiance au client » ‡ Comportement : « Nous acceptons la réclamation du client telle qu'elle est présentée par le client » (les vérifications interviennent en temps différé).

Méthodologie et conseils

› Ne pas confondre mission et vision :

- mission : raison d'être de l'entreprise, par exemple. : « être le partenaire informatique de nos clients » ;
- vision : elle formule un projet pour l'interne, elle donne envie de « contribuer à un monde auquel on a envie d'appartenir » selon l'expression de Robert Dilts. Par exemple : « Devenir le prestataire informatique préféré des industriels du médicament d'ici 2020 ».

› Limiter le nombre de valeurs : 3 valeurs externes et 3 valeurs internes. Être exigeant sur la déclinaison des valeurs en principes d'action et pratiques opérationnelles (cf. outil 62). ■

Avantages

- Un outil de communication interne simple et clair.
- Des valeurs d'entreprise traduites en gestes, actions et mots auprès des clients.

Précautions à prendre

- Susciter d'abord l'adhésion de l'encadrement supérieur, puis de l'encadrement de proximité, avant de déployer à tous.

Copyright © 2017 Dunod.
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Bibliographie

Ouvrages et articles

Barbaray C., *Satisfaction, fidélité et expérience client: être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante,* Éditions Dunod, 2016

Bladier C., *La Boîte à outils des réseaux sociaux,* 4e édition, Éditions Dunod, 2016

Bloch P. *Opération boomerang : 365 idées pour faire revenir vos clients à l'heure d'Internet,* Éditions Vantana, 2013

Body L. et Tallec C., *L'expérience client : Le design pour innover, L'humain pour créer du lien, Le collaboratif pour accompagner le changement,* Éditions Eyrolles, 2015

Cherif-Benmiled H., « La Confiance en marketing », *Économie et Management* n° 144, 2012

Claeyssen Y., Deydier A. et Riquet Y, *Le Marketing client multicanal. Prospection, fidélisation et reconquête du client,* 3e édition, Éditions Dunod, 2011

Claeyssen Y., Wargnier X., Kaufman H., *La Marque face à la révolution client*. Éditions Kawa, 2012

Dubarry A. et Ducasse A. (préfacier), *L'enchantement du client,* Éditions Leduc, 2013

Faivre-Duboz T., Fétique R., *Le Web marketing*, Éditions Dunod, 2011

Gillet-Goinard F., Séno B., *La Boîte à outils du Responsable Qualité*, 2e édition, Éditions Dunod, 2012

Godin S., *Permission marketing, la bible de l'e-mailing*, Éditions Maxima-L. Du Mesnil, 2011

Horovitz J., *Sept Secrets pour un service client performant*, Éditions Village Mondial /Pearson Education France, 2000

Houve N., *Le petit Relation client 2017/2018 – Les pratiques indispensables,* Éditions Dunod, 2017

Jallat F. *Gestion de la relation client: Total relationship management, Big data et marketing mobile,* 4e édition, Éditions Pearson, 2014

Jourdan P., Laurent F., Pacitto J-C., *À Nouveaux Consommateurs, nouveau marketing*, Éditions Dunod, 2011

Lovelock C.H., Wirtz J., Lapert D., *Marketing des services*, 5e édition, Pearson Education, 2004

Nayar V., *Les Employés d'abord, les clients ensuite,* Éditions Diateno, 2011

Peppers D., Rogers M., *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage*, Penguin Books, 2012

Reichheld F.F., *L'Effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Éditions Dunod, 1996

Shiba S., Noyé D, Jouslin de Noray B. , Morel M., Mouvement Français pour la Qualité, *La Conception à l'écoute du client : Organiser l'écoute des clients pour en faire un avantage concurrentiel*, Éditions Julhiet - Insep Consulting, 1996

Truphème S. *L'Inbound Marketing – Attirer, conquérir et enchanter le client à l'ère du digital,* Éditions Dunod, 2016

Volle P., *Stratégie clients : Points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Éditions Pearson Education, 2012

Van Laethem N., Lebon Y., Durand-Mégret B., *La Boîte à outils du Responsable Marketing,* 2e édition, Éditions Dunod, 2012

Copyright © 2017 Dunod.

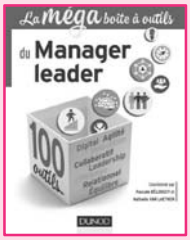
Associations

Association française de la relation Client (AFRC)
Association pour le management de la réclamatio
Association nationale des professionnels du mark
Fédération e-commerce et vente à distance (FEV
Agora des directeurs relation et expérience client
Mission nationale de la relation client : www.missi

Blogs

www.sensduclient.blogspot.fr
www.experience-marketing.fr
www.marketing-stratégie.fr
www.management-commercial.fr
www.laposte.fr/lohub

Copyright © 2017 Dunod.



LA BOÎTE À OUTILS

Des outils opérationnels tout de suite !